جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين.

إعداد الطالب
أحمد سليمان الذيابات

إشراف
الدكتور خالد الزعبي

رسالة مقدمة إلـى عمادة الدراسات العليـا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجـة
الماجستير في الادارة العامة قسم الادارة العامة

جامعة مؤتة، 2006

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب أحمد سليمان الذيابات الموسومة بـــ:

مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية على الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. خالد الزعبي		2006/5/7	مشرفاً ورئيسا
أ.د. تحسين الطراونة		2006/5/7	عضواً
أ.د. زياد المعشر		2006/5/7	عضواً
د. محمد عبدالفتاح ياغي		2006/5/7	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. أحمد القطامين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

أهـدي هذا الجهد للوالد والوالدة والزوجة والأولاد. كما أهدي هذا العمل الى كـل مـن ساهم وساعد في تقديم الدعم المادي والمعنوي له، حتى يخرج الى حيز الوجـود بالـصورة، والطـريقة العلمية المناسبة التي تعكس حجم الجهد المبذول لتحقيقه، وتقدم للقارئ معلومة تمكنه من تطوير ذاته وسلوكياته مع الآخرين.

احمد سليمان احمد الذيابات

الشكر والتقدير

يتقدم الباحث بالشكر والتقدير لجميع أعضاء هيئة التدريس، والكادر الإداري في قسم الإدارة العامة – كلية إدارة الأعمال، وعمادة البحث العلمي في جامعة مؤتة، ولقيادة جهاز الأمن العام، وجميع الزملاء من ضباط، وضباط صف، وأفراد، والكادر الإداري والعاملين في الشركات الاستخراجية المبحوثة، لما قدموا من دعم ومعلومات ساهمت بشكل كبير في تسهيل مهمة الباحث.

احمد سليمان احمد الذيابات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين.

أحمد سليمان ذيابات

جامعة مؤتة، 2006

هـدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة الكـتابة، مهـارة الاستماع، مهارة التحدث) ومهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظـية (التصرفات، الزمان، المكان، المظهر، الصوت، الحركات) لدى الرؤساء فـي الـشركات الاسـتخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلـية الاتـصال الإداري. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائيـة للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.10) لتحليل بيانات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أن مهـارات الاتصال التقليدية ومهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوافرة وبدرجة مرتفعة.
2. أن فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين، كانت متوافرة بشكل إيجابي وبدرجة مرتفعة.
3. أن هنالك أثر هام وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين مدى توافـر مهـارات الاتـصال التقليدية والرسائل غير اللفظية، وبين فاعلية الاتصال الإداري.

وتوصـي الدراسـة إجراء المزيد من الدراسات لبيان اثر مهارات الاتصال والرسـائل غير اللفظية على متغيرات إدارية أخرى، كالالتزام التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية.

Abstract

Availability of communication skills and nonverbal messages and their impact on the efficiency of administrative communication: Field study carried on Jordanian line managers of production industry sector as seen by line managers (subordinates)

Ahamd S. Dyabat

Mu'tah University, 2006

This study aimed to explore the availability of traditional communication skills (reading, writing, listening and conversation) and nonverbal communication skills (time, place, movement, voice, behavior and appearance), and their impact on the effectiveness of administrative communication, on the side of the Jordanian line managers working in Jordanian Quarrying companies as seen by subordinates (line managers) .

The method used for analyzing the said data was by means of (SPSS.V.10) to reach the conclusions.

The findings were:

1. Traditional communication skills and non verbal communication skills on the side of the Jordanian line managers working for Jordanian Quarrying companies , as seen by the subordinates, were at a high level .
2. The effectiveness of administrative communication , on the side of the Jordanian line managers working in Jordanian Quarrying companies , as seen by the subordinates ,were highly positive.
3. There is a vital impact for the implementation of traditional communication skills and non verbal messages , on the effectiveness of administrative communication on the side of manages of the companies under study.

The study , therefore, recommends conducting more studies to explore the relationship between communication skills and nonverbal communication with other administrative issues such as, organizational commitment, organizational culture.

الفصل الأول
خلفية المشكلة وأهميتها

1.1 المقدمة :

يعتبـر الاتصال من الأنشطة الهامة للحياة الإنسانية، وقد اتخذ الإنسان الأول عـدة أشـكال ووسـائل لإيـصال رسـائله للآخـرين مثل الصراخ والإشارات والإيمـاءات، وكـان الاتـصال وما زال وسيبقى من أهم العوامل التي تؤدي إلى الـتطور والتغييـر الثقافـي والاجتماعي والاقتصادي (أبو صواوين، 20:2005). ويلعـب الاتـصال دورا هامـا ورئيسيا في مختلف العلوم سواء كانت إدارية، أو تـربوية، أو طبية أو غيرها من العلوم الأخرى. حيث تتكون المنظمات من العديد مـن الأفـراد الـذين يتعاملون مع تفصيلات دقيقة تتعلق بالوظائف والمهام التي يـشغلونها، وهـؤلاء يستخدمون الاتصالات اللفظية وغير اللفظية كوسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤدونها. ويعتمد نجاح أو فشل عملية الاتصال علـى مدى علم الفرد القائم بعملية الاتصال بموضوع الاتصال، وعلى ما لديه من خبـرات وقـدرات في صياغة أفكاره، وعلى استخدامه لوسيلة الاتصال المناسبة لنقلها للآخرين (Singh,2004:117).

تساعد الاتصالات اللفظية وغير اللفظية في تدريب العاملين وتعزيز الدوافـع لديهم نحو العمل، كما وتزودهم بمعلومات عن سير الأعمال، وتوفر لهم تغذيـة راجعـة (Feedback) وتوضح التعليمات والتوجيهات المتعلقة بكيفية أداء الأعمال الموكولة إليهم. لهذا تسعى معظم منظمات الأعمال جاهدة لتعزيز مهارات الاتـصال والرسائل غير اللفظية لدى العاملين لديها ومعرفة أثر ذلك على الرضا الوظيفـي وزيادة الإنتاج لديهم، ولما في ذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية الاتصال الإداري (Modhukar,2003:2).

وقـد جاءت هذه الدراسة لبيان مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظـية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية (البوتاس، الفوسفات، الإسمنت، ملح الصافي، النميرة للأملاح المختلطة) من وجهة نظر المرؤوسين،

وأثـر ذلـك علـى فاعلية الاتصال الإداري في وقت يشهد فيه العالم ثورة في المعلومات وسرعة في الاتصالات، حيث أصبح العالم قرية صغيرة، كما أن هذا القطـاع يعتبر أحد أهم القطاعات الاقتصادية الداعمة للاقتصاد الوطني الأردني، حيث تشهد منتجاته منافسة عالمية شديدة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبـر عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين عملية حيوية وهامة، وتؤكد الدراسـات أن أكثـر المشاكل التي تواجه المنظمات في العصر الحديث تعود إلى عـدم فاعلـية أنظمـة الاتصال فيها، وعدم قدرة العاملين على التفاعل والاتصال وإيجاد فهم مشترك فيما بينهم من جهة، وفيما بينهم وبين الرؤساء من جهة أخرى، وعـدم توفر كفاءة في استخدام مهارات الاتصال بشكل مناسب، مما يحد من قدرة الرؤسـاء عـل التأثيـر في سلوكيات العاملين لديهم، وبالتالي يحد من قدرتهم في تحقيق أهداف التنظيم.

في ذات السياق تؤكد الدراسات مثل دراسة ليف (Leif,2006) ودراسة ديبرا (Debra,2006) علـى أهمـية الرسـائل غيـر اللفظية عند التواصل بين الرئيس والمـرؤوس، سواء استخدمت تلك الرسائل لوحدها أو كانت مكملة أو متزامنة مع الرسـائل اللفظـية، خـصوصا وأن الإنسان لا يستطيع إخفاء انفعالاته ومشاعره وأحاسيـسه عـن الآخـرين، حيث تظهر تلك الأحاسيس والانفعالات في نبرات الـصوت، أو تعبيـرات الوجه، أو حركات الأيدي والأرجل، أو حركات العيون، حـيث أن الجهـل في فهمها يعد مشكلة نظراً لأنها ثابتة ويمكن الوثوق بها بعكس الكلمـات التي يمكن التلاعب فيها، بينما لا يمكن غالبا التحكم بتعبيرات الوجه أو حركات الأيدي.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعـرف على مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة القراءة، مهارة الـتحدث، مهـارة الاستماع، مهارة الكتابة) لدى الرؤساء العاملين في قطاع

الشركات الاستخراجيـة الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري.

2- كمـا تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر الرسائل غير اللفظـية (الـزمان، المكـان، الحركات، الصوت، التصرفات، المظهر) لدى الرؤساء العاملين في قطاع الشركات الاستخراجيـة الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري.

3- تقـديم عدد من التوصيات في ضوء النتائج المتوقع الحصول عليها لمساعدة القـادة الإداريـين فـي قطاع الشركات الاستخراجية الأردنية على تطوير اسـتخدام مهـارات الاتصال وعناصر والرسائل غير اللفظية لديهم، لزيادة كفـاءة تلك الشركات وتعظيم الإنتاج فيها من خلال زيادة فعاليـة الاتصال الإداري لديها.

4.1 أهمية الدراسة:

1- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية وحيوية عملية الاتصال للمنظمات على اخـتلاف أنـواعها، وكـونها الأداة الأكثـر فاعلـية في المشاركة والتفاهم والتواصل مع الآخرين، وتبادل الآراء والأفكار معهم. وهي بذلك تزيـد من قدرة المنظمات على إحداث التغيير الإيجابي لسلوكيات العاملين فيها.

2- كمـا تستمد هذه الدراسة أهميتها من كون أن عملية الاتصال عنصر أساسي يدخل في كافة الأنشطة الإدارية لمنظمات الأعمال من قيادة وتخطيط وتنظيم ورقابـة وتوجيه وغيرها حيث تنسجم طبيعة عملية الاتصال مع طبيعة عمل أي مـنظمة، إذ يعتبر الاتصال الجيد أحد الركائز الرئيسية، التي تعتمد عليها المنظمة في النجاح وإنجاز أهدافها، كما يعتبر الاتصال الضعيف أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى خلق مشكلات إدارية في التنظيم.

3- كمـا تكمـن أهمـيـة هذه الدراسة في كونها ستعمل على تقييم واقع توافر مهارات الاتصال الإداري والرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية عند اتصالهم بالمرؤوسين لما لهذه الشركات من أهمية

قصوى في رفد الاقتصاد الوطني، إذ أن في معرفة مستوى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية، ما يجعلنا قادرين على تعزيز الجوانب الايجابية لعملية الاتصال، ومعالجة الجوانب السلبية فيها إن وجدت. مما يعزز من فاعلية الاتصال الإداري فيها، ويجعلها قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

4- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تركز على معرفة مدى توافر مهارات الاتصال غير اللفظية، لما لها من أهمية بالغة في هذا المجال، حيث تتميز بالثبات، وإمكانية الوثوق فيها كونه من الصعب التحكم بالمشاعر، والأحاسيس، وتعابير الوجه، أو السيطرة على حركات الجسم المختلفة بعكس الكلمات التي قد تكون خادعة في كثير من الأحيان.

5.1 فرضيات الدراسة وأسئلتها:

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات العاملين نحو توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في أبعاد فاعلية الاتصال الإداري (الاستعداد الشخصي، عدم التعرض للعوائق، الوضوح، القدرة على التنفيذ، الاستيعاب، القدرة على نقل الأفكار)"، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات العاملين نحو توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في الاستعداد الشخصي كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري .

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات العاملين نحو توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات

الاستخراجية الأردنية في عدم التعرض للعوائق كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

3- لا يـوجد أثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات العامليـن نحـو توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في الوضوح كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

4- لا يـوجد أثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات العامليـن نحـو توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاسـتخراجية الأردنـية في القدرة على التنفيذ كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

5- لا يـوجد أثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات العامليـن نحـو توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في الاستيعاب كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

6- لا يـوجد أثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات العامليـن نحـو توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاسـتخراجية الأردنـية فـي القدرة على نقل الأفكار كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهـات العامليـن نحو توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية (التـصرفات، الـزمان، المكـان، المظهـر، الصوت، الحركات)، في أبعاد فاعلية الاتـصال الإداري (الاسـتعداد الشخصي، عدم التعرض للعوائق، الوضوح، القدرة علـى التنفـيذ، الاسـتيعاب، القـدرة على نقل الأفكار) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية"، وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

1- لا يـوجد أثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات العاملين نحو توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في قطاع الشركات الاستخراجية في الأردنية في الاستعداد الشخصي كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

2- لا يـوجد أثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات العاملين نحو توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء فـي قطاع الشركات الاستخراجية في الأردنية في عدم التعرض للعوائق كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

3- لا يـوجد أثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات العاملين نحو توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في قطاع الشركات الاستخراجية في الأردنية والوضوح كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

4- لا يـوجد أثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات العاملين نحو توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء فـي قطاع الشركات الاستخراجية في الأردنية في القدرة على التنفيذ كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

5- لا يـوجد أثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات العاملـين نحو توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية (التصرفات، الـزمان، المكـان، المظهـر، الـصوت، الحركات) لدى الرؤساء في قطاع الـشركات الاسـتخراجية فـي الأردنية في الاستيعاب كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

6- لا يـوجد أثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات العاملين نحو توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في قطاع الشركات الاستخراجية في الأردنية القدرة على نقل الأفكار كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

6.1 أسئلة الدراسة:

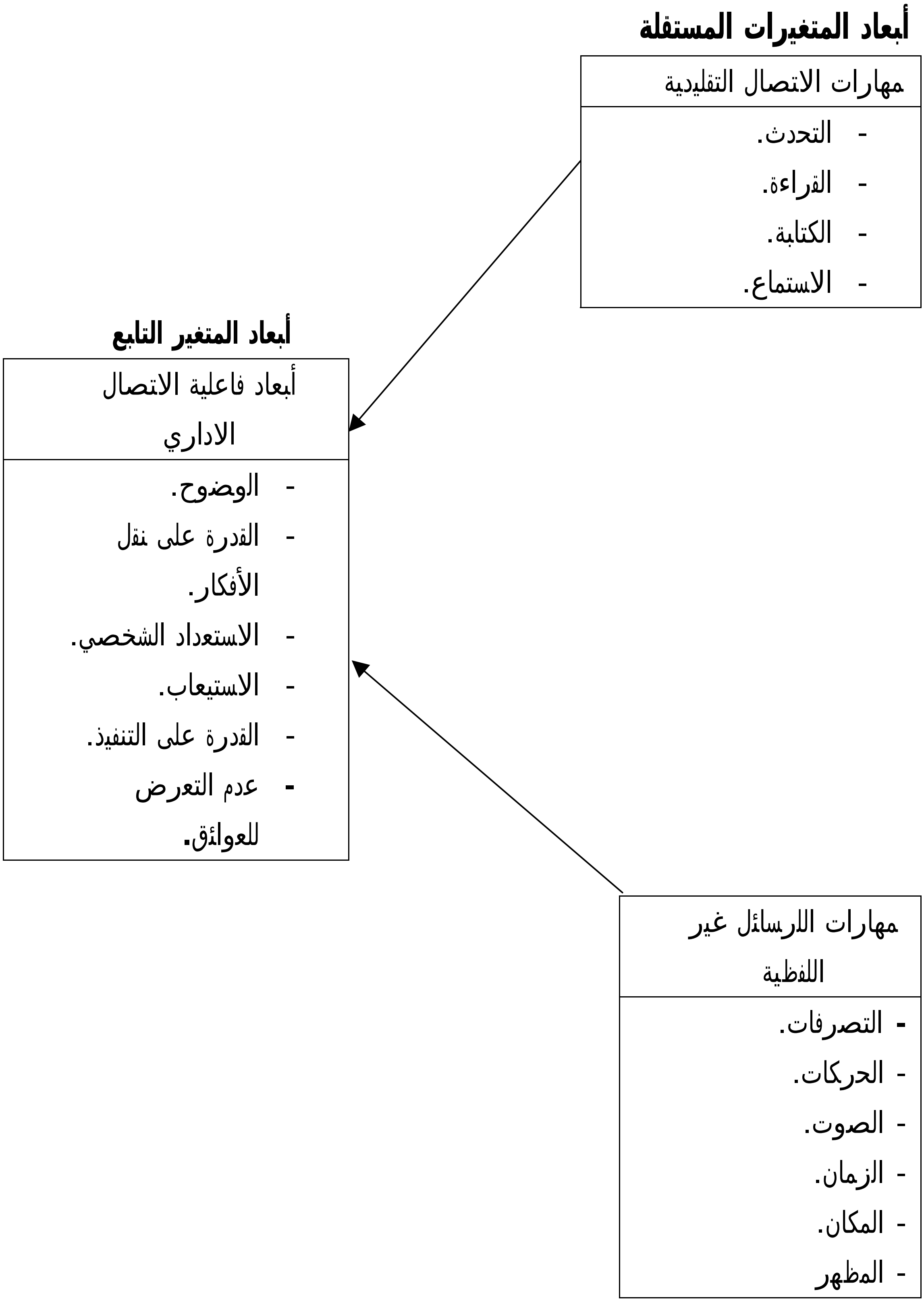
1- ما هي اتجاهات العاملين نحو توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة القراءة، مهـارة الكـتابة، مهـارة الاستماع، مهارة التحدث) لدى الرؤساء في قطاع الشركات الاستخراجية في الأردن؟.

2- مـا هـي اتجاهـات العاملين نحو توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظـية (التـصرفات، الـزمان، المكان، المظهر، الصوت، الحركات) لدى الرؤساء في قطاع الشركات الاستخراجية في الأردن؟.

3- مـا هـي اتجاهات العاملين نحو مستوى فاعلية الاتصال الإداري (الاستعداد الشخـصي، عدم التعرض للعوائق، الوضوح، القدرة على التنفيذ، الاستيعاب، القـدرة علـى نقـل الأفكار) لدى الرؤساء في قطاع الشركات الاستخراجية الأردنية؟.

4- ما هي العلاقات الارتباطية بين مهارات الاتصال التقليدية، مهارات التواصل عبـر الرسـائل غيـر اللفظية، وبين فاعلية الاتصال الاداري، بصورة بعدية منفردة، وبصورة مجتمعة؟.

أنموذج الدراسة:



الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الاطار النظري:

مفهوم وماهية الاتصال:

كلمـة الاتصال مشتقة لغويا من مصدر الفعل "وصل" الذي يعبر عن التواصل وبلوغ الغاية، ويشير هذا الى رغبة أحد الأطراف باقامة علاقة مع الآخر، الذي قد يستجيب أو يرفض تلك الرغبة (أبو صواوين، 30:2005). ويعتبر الاتصال نشاطا إنسانيا مهما، حيث كانت وما زالت عاملا أساسيا للتطور في مختلف مجالات الحـياة. والاتصال وسيلة مهمة في عملية التأثير والتأثر بين الأفراد، وله دور كبير فـي تطويـر وتغييـر كثيـر مـن الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب العمل لدى المرؤوسـين. ويمكن القول بأن الاتصالات بالنسبة للمنظمات كالدم بالنسبة للإنسان، حـيث لا يمكـن تسيير الأنشطة المختلفة للمنظمات، إلا بوجود أنظمة اتصال ذات كفـاءة عالية، وتوافر مهارات اتصال فردية ذات فاعلية لدى الرؤساء والمرؤوسين (حريم، 243:2004).

ويعـرف الاتـصال أيـضاً على أنه العملية التي تمر بواسطتها الأفكار والمعلـومات والتوجيهات من خلال نظام اجتماعي، والطرق التي تتكون أو تتطور بها الآراء والاتجاهات والمعارف (هلال، 11:1999). كما يعرف الاتصال بأنه نقل المعلـومات والحاجـات والمـشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسـائل أخـرى، بهـدف إقـناع الآخـرين والتأثيـر فـي اتجاهاتهم وسلوكياتهم (El-Uteibi,2005:2).

كمـا يعرف الاتصال بأنه عملية تفاعلية ذات معنى، يقوم الأفراد من خلالها بتـبادل الأفكار والمعلومات باستخدام وسيلة اتصال مناسبة، تجعل من تلك الأفكار والمعلومات مادة ذات قيمة لدى الجمهور (Chandan,2005:283)، **ويعرف** الاتصال أيضا على أنه عملية تفاعل وتأثير اجتماعية بين طرفي عملية الاتصال، يهدف الفرد من خلالها إلى تحقيق مصلحة، قد تكون إحداث تغيرات مرغوبة في سلوك الآخرين

(القريوتي، 200:2000). كما تعرف عملية الاتصال أيضاً بأنها عملية تفاعلية تبادلية مستمرة تشمل مرسلين ومستقبلين لرسائل تواصلية، قد يتم تحريفها بأفعال مادية أو بيئـية أو نفـسية (Nasro,2001:18). كما تعرف عملية الاتصال بأنها عملية يقصد بواسـطتها مـصدر نوعي للمعلومات إثارة استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي لها (دليو، 20:2003).

ويعـرف الاتـصال أيـضا علـى أنه إنتاج وتبادل وتخزين وإرسال الأفكار والمعلـومات والأخبار والمشاعر والاتجاهات بين فردين على الأقل بأسلوب شفهي أو غيـر شفهي بهدف خلق فهم مشترك (Singh,2004:17). ويعرف الاتصال كذلك علـى أنـه النظام الذي يحقق التبادل الهادف للبيانات والمعلومات والآراء والأفكار والأوامـر والتعلـيمات بـشكل مباشر وجها لوجه أو بشكل غير مباشر من خلال اسـتخدام الـرموز والإشارات المختلفة بهدف تحقيق أهداف المنظمة (الطائي، 90-88:2005). ويعرف الاتصال كذلك بالعملية التي يقوم بها الشخص بنقل المثير الذي قـد يكـون رمـوز شفهية في الغالب إلى المستقبل، بهدف تعديل سلوك الأشخاص الآخرين (Daft,2001:304). كما يعرف الاتصال كذلك بالعملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الأفكار والآراء أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، باستخدام وسيلة أو أكثر، بغرض الإقناع أو التأثير العقلي والعاطفي أو الإيحاء بأفكار واتجاهات وأهداف معينة (غريب، 16:2004).

ويعـرف الاتـصال أيـضا بأنه عملية إرسال واستقبال الرسائل، ويكون ذو فاعلـية عـندما يـتم فهم الرسالة من قبل المستقبل وتشجعه للتفكير بأسلوب جديد (Thill,2005:4). كمـا تعـرف عملية الاتصال بأنها عملية تبادل المعاني والأفكار والانطباعات والآراء والمعلومات من مصدر إلى مستقبل عبر وسيلة معينة لتحقيق هـدف معين (بلال، 359:2005). كما يعرف الاتصال كذلك بأنه ذلك الحقل الواسع للـتفاعل الإنـساني وتـبادل الحقائـق والآراء والمعلـومات بـين الـناس (Madhukar,2003:13).

كمـا يعرف الاتصال أيضا بأنه وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بـين أعـضاء الجماعـة بهـدف تحقـيق التقارب الذهني والعاطفي بينهم

(Lesikar,2003:11). وتعرف عملية الاتصال أيضا بأنها عملية تفاعل مشتركة بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة مناسبة (المغربي، 233:2004). وتعـرف عمليـة الاتـصال كذلك بأنها العملية التي تقوم أساساً على نقل أو تبادل المعلـومات والأفكـار بـين أطراف مؤثرة ومتأثرة على نحو يقصد منه تغيير في المواقف والسلوك (سعد، 43:2004).

كما يمكن تعريف عملية الاتصال على أنها عملية نقل المعلومات من طرف لآخـر بالطريقة التي تساعد على استقبالها بنفس المعنى أو المضمون الذي استهدفه مرسـل الرسالة الاتصالية (ادريس،601:2005). وتعرف عملية الاتصال كذلك بأنها عمليـة اجتماعـية يقوم خلالها طرفين أو أكثر بتبادل المعلومات ومشاركة الأفكار لتحقيق غايات خاصة (Moorhead,2004:250). كما عرف (الصيرفي، 347:2005) عمليـة الاتـصال بأنها عملية تهدف إلى تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفـاهم وثقة متبادلة، أو إحداث علاقات إنسانية طيبة بين المتصلين. وعرفت جمعية الإدارة الأمـريكية (A.M.A) عملية الاتصال على أنها عملية خلق وإشاعة التفاهم بـين الأفراد، أي العملية التي يتم بواسطتها تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الناس (السرحان,18:2000).

اسـتناد إلى التعريفات السابقة التي قدمها الكتاب والدارسين في مجال علوم الاتصال لمفهوم عملية الاتصال، فان الباحث يعرف عملية الاتصال على أنها نشاط إنساني تفاعلي يتم بين طرفين، يعتمد على استخدام اللغة المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية، لنقل المعلومات والأفكار والمعتقدات والاتجاهات والرغبات للطرف الآخر، مـن خلال استخدام قنوات إرسال مناسبة، بهدف إحداث تغيير أو تعديل في سلوك أحد الأطراف لتحقيق أهداف معينة لصالح الطرف الآخر.

أهمية الاتصال في المنظمات الإدارية:

تلعب عملية الاتصال دور رئيسي وهام في تسير مختلف الأعمال الإدارية في المـنظمات، ويعـتمد بقاء وقدرة أي منظمة علـى الاستمرار فـي القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال فيها (Singh,2004:117)، وتعتبر عملية الاتصال ذات أهمية قصوى للمنظمات المختلفة للأسباب التالية:-

1. يؤدي الاتصال إلى رفع الكفاية الإنتاجية، ودعم العلاقات الإنسانية داخل وخارج التنظيم: حيث أن هدف الإدارة عموما هو رفع الكفاية الإنتاجية، وهذا يتطلب العناية الفائقة بالموارد البشرية، ويكون هذا الاهتمام عن طريق تفعيل الاتصال والعلاقات الإنسانية بين مختلف الأفراد والجماعات من داخل وخارج التنظيم، ويـشمل هـذا الاهـتمام أيـضا العلاقـات بـين القادة الإداريين والمشرفين والمرؤوسين في المنظمة (Chandan,2005:283).
2. تـساعد عملـية الاتصال في تمكين المرؤوسين من متابعة المستجدات المتعلقة بكيفية أداء الوظائف المختلفة داخل التنظيم: مما يسهم بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير الأداء، كما يسهم وجود نظام اتصال جيد في المنظمة في التخفيف من حالات عدم الرضا الوظيفي، من خلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مـواقفهم، واتجاهـاتهم حول مختلف القضايا المتعلقة بهم، وإيصال أصواتهم للمستويات الإدارية العليا (الصيرفي، 353:2005).
3. تـساعد عملية الاتصال المنظمات الإدارية على تطوير علاقات وثيقة مع البيئة المحـيطة: حـيث ينظر إلى المنظمة كنظام صغير الحجم، يرتبط ويعتمد في بقـاءه ونجاحه على مدى قدرته على إقامة علاقات مستمرة وبنّاءة مع النظام الأكبر الذي هو البيئة، لذا تحتاج المنظمات إلى وجود نظام اتصال جيد يعمل علـى الـتدفق المستمر للمعلومات التي يحتاجها التنظيم للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة (El-Uteibi, 2005:17).
4. يدعم الاتصال وظيفة التنظيم في المنظمة: حيث يقوم التنظيم على أساس تقسيم العمـل داخـل المـنظمة على الوحدات الفرعية المختلفة، بالشكل الذي يمنع التـضارب أو الازدواجية، ويحتاج ذلك إلى وجود شبكة اتصال دقيقة وفعالة توضح السلطات والمسؤوليات بين مختلف وحدات التنظيم (حريم،244:2004).
5. يعتبـر الاتـصال داعم أساسي لعملية التخطيط في المنظمة: حيث يعتمد نشاط التخطـيط علـى المعلـومات والبـيانات الكمية والنوعية، التي توفرها عملية الاتـصال، التـي تعمـل على تدفق المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملية التخطيط في المنظمة (ادريس، 602:2005).

6. يدعم الاتصال الجيد عملية اتخاذ القرارات في المنظمة: حيث تعتمد عملية اتخاذ القـرارات علـى وجـود نظـام فاعل للاتصال في المنظمة، قادر على توفير معلـومات كافـية وسـليمة تمكـن متخذي القرارات من اتخاذ قرارات سليمة (الصيرفي، 353:2005).

7. يـؤدي الاتصال الفعال إلى تزويد المنظمات بمعلومات راجعة (Feedback) عن سـير الأعمـال والأنـشطة التي تمارسها، وعن قدراتها التنافسية في مواجهة الشركات والمنظمات الأخرى العاملة في السوق (David, 2004:179).

8. تلعـب عملـية الاتصال كذلك دوراً هاماً وحيوياً في مرحلة تطبيق ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة، فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج كذلك الى معلومات تتعلق بكيفية ومكان وزمان وضع القرارات موضع التنفيذ، كما أن عملـية متابعة تنفيذ تلك القرارات، وتقييم النتائج المترتبة عليها، والتعرف على المـشاكل التـي تـواجهها، يـتطلب أيضا وجود نظام جيد وفعال للاتصال في المـنظمة، يكون قادر علـى توفيـر المعلومات اللازمة فـي الوقـت والمكان المناسبيـن (Chandan,2005:284).

أهمية عملية الاتصال في المنظمات للأفراد:

بتطور ظهور نظريات العلوم الإدارية الحديثة، ازداد الاهتمام بالطريقة التي يؤدي بها المدير أعماله، وكيفية تجميع وتحليل البيانات ونشرها، وكيف يمضي أوقاته، وأسلوبه في التعامل مع التحديات وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترض التنظيم، وسياساته في التفاوض مع الخصوم بالإضافة إلى قدراته في القيام بالوظائف التقليدية لأعمال الإدارة، والأدوار والأنشطة التفصيلية التي يقوم بها أثناء اتصاله بالجهات الخارجية، وتشير معظم الدراسات الحديثة إلى أن المدير يمضي معظم وقته في القيام بوظائف اتصالية بالآخرين، مثل جمع المعلومات، والتحدث، والاستماع، والكتابـة، والتفاوض وغيرهـا مـن الأنشطة الاتصاليـة (David, 2004:179). ويؤدي وجود أنظمة اتصال فاعلة في أي منظمة إلى تمكين المدراء من القيام بالوظائف التالية:

1. يساعد الاتصال الجيد على تكوين آراء واتجاهات، ووجهات نظر، ومعتقدات الأفراد نحو منظماتهم، وحفزهم نحو العمل المنتج، وخلق الدوافع لديهم للعمل بروح الفريق الواحد (Lesikar, 2003:12).
2. تساعد عملية الاتصال في تقييم أداء المرؤوسين، والتعرف على الاتجاهات، والسلوكيات، والقدرات، والمهارات الإنتاجية لكل فرد منهم، ووضع نظام للمكافأة لتعزيز الجوانب الايجابية في سلوك الأفراد (إدريس، 602:2005).
3. يساعد الاتصال الجيد كذلك في تعريف الأفراد بالمشاكل الداخلية والخارجية التي تواجه التنظيم حالياً، والتي قد تظهر في المستقبل، وتحديد أنسب الطرق والوسائل لعلاجها والتعامل معها (Daft, 2001:306).
4. يسهل الاتصال الجيد عملية إصدار الأوامر والتعليمات بالصيغة التي تلقى تفهما وقبولا من المرؤوسين، من خلال فتح المجال أمام الجميع للنقاش والتحاور المباشر حول المواضيع المهمة المتعلقة بأداء الأعمال (المغربي، 235:2004).
5. يعمل الاتصال الجيد على مساعدة الأفراد في التعرف على كافة المعلومات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم، ويبين كذلك حدود السلطة والمسؤولية والوصف الوظيفي لكل وظيفة في التنظيم (El-Uteibi, 2005:15).
6. يستخدم الاتصال الفعال كذلك في عملية التوجيه، وتقديم النصح والإرشاد للمرؤوسين في المنظمة، بهدف إحداث التأثير الايجابي في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية (حريم، 244:2004).

مفهوم مهارات الاتصال:

الاتـصال ضـرورة لأي تفاعـل إنساني، حيث يتواصل الأفراد مع بعضهم الـبعض في العائلة الواحدة، وفي الجماعات، والمجتمعات، والأعمال، والمنظمات، وفـي كـل أوجه النشاط الإنساني. وكما هو معروف فان الإنسان مخلوق ذو بنية نفـسية واجتماعـية معقدة تختلف من فرد لآخر، وهو عندما يتصل بالآخرين يقوم باستعمال كل ما لدية من مهارات، واتجاهات، وسلوك، وأساليب، وخلفيات اجتماعية وثقافية في عملية الاتصال، وعلى الرغم من كل هذه التعقيدات، فان عملية الاتصال يمكن أن تمارس بإتقان وفاعلية (Lesikar,2003:95).

ويـشمل مفهوم مهارات الاتصال قدرة الفرد القائم بعملية الاتصال على إيجاد الإجابـات الـصحيحة للأسئلة الثمانية التالية: لماذا نتصل، ما هو الهدف من أجراء الاتصال الاتصال، كيف نتواصل مع الآخرين، لمن توجه عملية الاتصال، متى يتم الاتصال، كـم مرة يتـم إجراء الاتصال، كيف يتـم الحصول على التغذية العكسية عن عملية الاتصال، وكيفية تقييم نتائج عملية الاتصال (Modhukar,2003:46-48)

تحديات الاتصال التقليدي في المنظمات المعاصرة:

كانـت ومـا زالـت مهارات الاتصال الجيد تشكل أهمية قصوى لمنظمات الأعمـال، خصوصا في ظل توافر ظروف بيئية دائمة التغير تضع تحديات متجددة أمـام عملـية الاتصال مثل: ظروف التقدم التكنولوجي السريع، ومتطلبات العولمة، وازدياد الاهتمام بأساليب فرق العمل ومجموعات العمل التعاونية للقيام بمهام التنظيم المخـتلفة، حـيث أصبحت الأساليب التقليدية في الإدارة والقيادة واتخاذ القرارات، عديمـة الفاعلية ولا تتناسب مع ظروف التغير المتسارع في بيئة الأعمال (Thill, 2005:5). وسـوف نتناول بالشرح بعض تلك التحديات التي تواجه عملية الاتصال في منظمات الأعمال المعاصرة وكما يلي:-

1- التحديات الناتجة عن التقدم التكنولوجي: لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى استخدام الأفـراد لوسـائل اتصال حديثة لم تكن معروفة بالسابق مثل: شبكة الانترنت، والفـاكس، والرسـائل الالكترونية، والبريد الصوتي، حيث قدمت هذه الوسائل الجديدة خدمات أفضل وأسرع في إيصال المعلومات، وأصبح بالامكان التواصل وعلـى مـدار الساعة بين العديد من الأفراد، الذين تفصلهم مئات الأميال عن بعـضهم الـبعض، بعـيداً عـن المكاتـب وأمـاكن العمل التقليدية (إدريس، 621:2005).

2- التحديات الناتجة عن متطلبات العولمة واختلاف ثقافات العاملين في المنظمات: حـيث اتجهت المنظمات للاستثمار خارج الحدود الوطنية، لتتنافس مع منظمات أخـرى علـى المستوى العالمي، كما أنها شرعت بوضع الخطط الاستراتيجية، لإنـشاء المـصانع فـي دول أخـرى. كما ازدادت نسبة الأفراد العاملين في

المنظمات من فئة أولئك القادمين من بيئة، وثقافات مختلفة عن ثقافة الدولة التي توجد بها المنظمة (Bovee, 2003:7).

3- توجه المنظمات نحو الإدارة بأسلوب الفرق ومجموعات العمل التعاونية: حيث أدى التغير التكنولوجي السريع، وثورة المعلومات، وانتشار التجارة الالكترونية إلى توجه العديد من الشركات نحو تغير سياساتها التقليدية في إدارة الأعمال واتخاذ القرارات، فلم تعد عملية اتخاذ القرارات نشاط مرتبط بفئة قليلة من المدراء في المستويات الإدارية العليا، وبدلاً من ذلك اتجهت المنظمات إلى استخدام أسلوب فرق العمل ومجموعات العمل التعاونية لتسريع عملية اتخاذ القرارات، التي أصبحت متطلب رئيسي للنجاح في ظل وجود العولمة، والأسواق التي تشهد ظروف تنافسية شديدة (David, 2004:197).

عناصر ومكونات عملية الاتصال :

الاتصال عملية إرسال واستقبال رسائل اتصاليةً من خلال التحدث، أو من خلال رسائل مكتوبة، أو بواسطة رسائل غير لفظية مثل تعبيرات الوجه، ونبرة الصوت وغيرها، وهناك عددا من العناصر والمكونات الرئيسية لعملية الاتصال، والتي لا بد منها حتى تكتمل دورة حياة العملية الاتصالية تتمثل في المرسل، والمستقبل، والرسالة، ووسيلة الاتصال، والتغذية العكسية، وبيئة الاتصال (غريب، 18:2004)، وسوف نستعرض تلك العناصر بمزيد من التفصيل وبيان أهمية الدور الذي يؤديه كل عنصر لنجاح تلك العملية وكما يلي:

أولا: المرسل أو مصدر المعلومات :

يعتبر هذا العنصر من العناصر الأساسية في عملية الاتصال، وهو الذي يحرك دورتها. ويوجد مجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التي تزيد من قدرة المرسل على إنجاح مهمته الاتصالية بالآخرين وجعلها اكثر فاعلية، نذكر منها ما يلي :

1- الاتصال باستخدام المنطق المؤثر والمقبول لدى المستقبل، وخاصة إذا كانت الرسالة التي يقدمها المرسل مقروءة أو مكتوبة (حريم، 247:2004).

2- تمـتع المرسـل بالقـدرة على الإلقاء الجيد، وخلق جو من الصداقة والود مع الجمهور، خاصة في إرسال الرسائل الشفوية المسموعة (Lesikar,2003:620).

3- عرض المعلومات والأفكار المراد إيصالها إلى المستقبل، بشكل واضح وبسيط وقـريب من اللغة التي يتحدث بها، ومراعاة عدم التعرض بالتفصيل للمواضيع المعروفة لدى المستقبل لتسهيل مهمته في الفهم والاستيعاب (Daft, 2001:307).

مما سبق يتضح أن المرسل كأحد عناصر عملية الاتصال يحتاج إضافة إلى امتلاكه للمعلـومة، إلى أن يكون قادرا على الإقناع، وكسب ثقة الجمهور، وإيصال الرسالة بشكل جيد ومفهوم حتى يكون اتصاله بهم فعالا، ويؤدي الغرض المطلوب منه.

ثانيا: الرسالة:

هي الهدف الأساسي لعملية الاتصال، وتعبر عن الرموز التي ندركها ونضفي علـيها معنـى معـين، وتلك الرموز قد تكون لفظية أو غير لفظية، تتحول بسبب المعانـي التـي نضفيها عليها إلى رسائل، أو معلومات أو، أفكار، أو حركات يريد المرسـل إيـصالها إلى المستقبل من خلال وسيط معين قد يكون رسالة مكتوبة، أو بريد الكتروني، أو وجها لوجه (Chandan,2005:286). ومن العوامل التي تزيد في فاعلية الرسالة نذكر منها ما يلي:

1- الابـتعاد عن التكرار، والتأكيد، والتذكير غير المبرر للمعلومات المضمنة في الرسـالة، إذ أن المستقبل يسعى وراء المعلومات والأفكار الجديدة، وقد يدفعه التكرار غير المبرر إلى النفور منها وبالتالي عدم وصول الرسالة إليه (عليان والطوباسي، 51:2005).

2- أن تكون الرسالة بسيطة، ومختصرة بعيدة عن التعقيد والإطالة، حتى لا يشعر المستقبل بالملل، والإرباك، وصعوبة في فهم مضمونها (Lesikar, 2003:99).

3- اسـتعمال الوسيلة الأنسب لنقل الرسالة الاتصالية إلى المستقبل، بحيث تتناسب مع الموضوع، وطبيعة الشخص الموجهة إليه الاتصال (ادريس، 607:2005).

4- مراعاة تقديم الرسالة إلى المستقبل بالتوقيت المناسب، أي مراعاة اختيار الفترة الـزمنية التـي يكـون فـيها مهيئاً لقبول الآراء والتفاعل معها، والأخذ بعين الاعتبار أن ما يناسب المستقبل اليوم، قد لا يناسبه غدا (العميان، 239:2002).

ثالثا: وسيلة أو قناة الاتصال :

تتمـثل قـناة الاتصال بالطريقة، أو الأسلوب الذي بواسطته يتم نقل الأفكار، والآراء والمعلـومات، والتوجـيهات (الرسـالة) من المرسل إلى المستقبل وقنوات ووسائل الاتصال متعددة ومن الأمثلة عليها ما يلي:

1- الوسـائل المكـتوبة : بمعنى أن المرسل يقوم بإرسال رسالته الاتصالية إلى المستقبل من خلال استخدام وثائق مكتوبة، مثل الصحف، والمجلات، والكتب، والوثائـق التاريخـية، والمذكـرات الإدارية، وغيرها من الوسائل المكتوبة (تيرني، 16:1998).

2- الوسائل الشفوية المباشرة : ويعني هذا أن نقل الرسالة يتم عبر الاتصال بشكل مباشـر وجها لوجه، بين مصدر الرسالة والمستقبل من خلال الحديث والكلام المباشـر، بحـيث يمكـن ملاحظـة الانفعالات والتعبيرات المختلفـة خلال الاتصـال (Ober,2003:12).

3- الوسـائل الـسمعية والبصرية : ومثال ذلك استخدام الراديو والتلفاز لتوصيل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، كأن تقدم الرسالة على شكل حديث إذاعي، أو لقاء تلفزيوني موجه إلى جمهور معين(النظامي، 11:2002).

4- الوسـائل الإلكتـرونية الحديثة: ومن أمثلة ذلك الحاسب، والبريد الإلكتروني، وغيـرها مـن وسـائل الاتصال الحديثة التي جعلت من العالم بأكمله، قرية صغيرة تتأثر وتؤثر بكل ما يجري فيها من أحداث (El – Uteibi, 2005:13).

رابعا: المستقبل أو مستلم المعلومات :

هذا العنصر عبارة عن الفرد، أو الجهة الموجه إليها الرسالة الاتصالية، وهو الذي يقوم بتفسير محتويات الرسالة بعد استلامها، والعمل على حل رموزها للتعرف على مدلولاتها ومعانيها التي أراد المرسل إيصالها إليه (Thill, 2005:19). ومن العوامل التي تزيد من قدرة المستقبل على فهم الرسالة وفك رموزها ما يلي :

1- وجـود لغـة مـشتركة ومفهومة بين طرفي عملية الاتصال، بحيث يستطيع مستقبل الرسالة الاتصالية فك رموزها، والتعرف على هدف المرسل من وراء الاتصال، وإبداء ردود الفعل المناسبة عليها (ماهر، 29:2004).

2- توافـر درجـة مقـبولة من الانسجام والتوافق الفكري والعاطفي بين المرسل والمـستقبل، بحيث تدفع مستقبل الرسالة إلى الاهتمام بمحتواها (Daft, 2001: 306).

3- وجـود خبرة ومعرفة لدى مستقبل الرسالة الاتصالية بموضوعها، وما احتوت علـية مـن أفكـار ومعلـومات، بحيث يسهل علية التفاعل معها (المغربي، 238:2004).

خامسا: التغذية العكسية :

ويقـصد بالـتغذية الـراجعة ردود الفعل القادمة من مستقبل الرسالة، والتي تعكـس مـدى فهمه وتفاعله مع محتواها وتأثره بها، بحيث يأخذ موقف معين من المعلـومات والأفكار التي تلقاها من المرسل. وهذا الموقف يقود المرسل إلى اتخاذ إجـراءات معيـنة، قـد تكون تعديل الرسالة وإرسالها إلى المستقبل ذاته، أو إعادة إرسـالها إلى مستقبل آخر لديه المقدرة على التفاعل معها، لذا فان التغذية العكسية تعتبـر أحد العناصر المهمة في الاتصال، حيث تتيح لمرسل الرسالة التعرف على مدى ما تحقق مـن الأهداف التـي سعى إلى تحقيقها مـن خلال اتصاله بالآخرين (Singh, 2004:122)، ويـرى علـيان والطوباسي أن التغذية العكسية كأحد عناصر عملية الاتصال تأخذ أحد المظاهر التالية:(عليان والطوباسي، 2005:61-63)

1- فهـم مضمون الرسالة الاتصالية من قبل المستقبل وعدم التأثر بها، أو العمل بمضمونها، أو القيام برد الفعل المناسب عليها.

2- فهـم مضمون الرسالة الاتصالية والتأثر بها، والعمل بمضمونها، وإبداء ردود فعـل ايجابـية نحـوها من قبل المستقبل، مما يعطي انطباعاً للمرسل بنجاح الاتصال، ويدفعه إلى القيام بإعادة إرسالها إلى مستقبلين آخرين.

3- عـدم فهـم مضمون الرسالة من قبل المستقبل، وهذا يدفع المرسل إلى إعادة صياغتها، وتبسيط أفكاره بالشكل الذي يسهل معه على المستقبل فهمها.

4- فهـم مضمون الرسالة الاتصالية، والعمل ضدها من قبل المستقبل، مما يجعل المرسـل يتوقف عن إرسالها، أو القيام بإرسالها إلى مستقبلين آخرين يؤمنون بها ولا يعملون ضدها.

سادساً: بيئة عملية الاتصال:

تتأثر عملية الاتصال بالظروف البيئية، والمناخ النفسي والاجتماعي الذي تتم فيه، حيث تؤثر تلك الظروف على مدى دقة إدراك وتفاعل أطراف عملية الاتصال مع الرسالة وما تحتويه من معلومات وأفكار (هلال، 70:1999).

مـن خـلال مـا سبق ذكره، نلاحظ بأن الاتصال كعملية يتكون من مجموعة من العناصـر المتـرابطة، والمتداخلة التي تتفاعل مع بعضها البعض بدورة منتظمة، بهدف توصيل رسالة اتصالية قد تكون معلومات، أو أفكار، أو الترويج لسلع معينة، مـن مرسـل إلى مستقبل، أو جمهور من المستقبلين، وذلك باستخدام وسيلة اتصال مناسـبة، تراعـي إمكانـيات وقـدرات وظـروف المـستقبل الزمانية والمكانية والاجتماعـية. كما أن أي خلل أو تشويش يطرأ على أي عنصر من عناصر عملية الاتصال سيؤدي إلى تعطيل الدور الذي يقوم به ذلك العنصر في العملية الاتصالية، ممـا ينعكس سلباً على فاعلية الاتصال وقدرته على تحقيق الهدف الذي يسعى إليه في التأثير على قناعات ومعتقدات المستقبل.

أساليب وطرق الاتصال بين الأفراد:

تخـتلف وتتنوع طرق وأساليب الاتصال بين الأفراد بحسب اختلاف الزمان والمكـان، والظروف الشخصية والبيئية التي تحيط بعملية الاتصال، وطبيعة العلاقة التـي تربط بين أطراف عملية الاتصال (الجوهر، 110:2000)، وفيما يلي توضيح لطرق وأساليب الاتصال:

1. الاتصالات المكتوبة أو التحريرية:

ويـسمى هذا النوع أيضا بالاتصال غير الشخصي، ومن خلاله يتم التواصل بين أطراف عملية الاتصال بواسطة الكلمات، والألفاظ المكتوبة التي تشكل مضمون الرسـالة الموجهة إلى المستقبلين، ومن مميزات هذه الطريقة في الاتصال أنه يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية (Bovee, 2003:80).

2. الاتصال الشفهي أو الكلامي:

ويعـتمد هذا النوع من الاتصال بين الأفراد على أساس الصلة المباشرة بين المرسـل والمستقبل، حيث يتواجدان في مكان وزمان واحد. ومن خلال هذا النوع

مـن الاتـصال يكون تبادل الأفكار والمعلومات وملاحظة ردود فعل بين أطراف عملية الاتصال بشكل مباشر وجهاً لوجه. ويعرف الاتصال الشفهي على أنه عملية التواصـل مـع الآخرين باستخدام وسائل لغوية مباشرة، ومن صور هذا النوع من الاتـصال: الاجتماعات غير الرسمية التي تحدث بين الزملاء في العمل في أوقات الـراحة، واللقاءات الرسمية المباشرة التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين (المغربي، 235:2004). وقـد ذكر Nasro عدداً من المزايا والفوائد التي يحققها هذا النوع من الاتـصال، والتي تؤدي إلى زيادة فاعلية عملية الاتصال وهي كما يلي: (Nasro, 2001: 18-23)

أ- اختصار المدة الزمنية التي تستغرقها عملية الاتصال.

ب- تبـسيط عملية المشاركة في الاتصال، وفهم وملاحظة ردود الفعل والمشاعر والأحاسيس المتبادلة بين المرسل والمستقبل.

ج- إتاحـة الفرصة للمشاركين بعملية الاتصال لتوجيه الأسئلة والاستفسارات حول الأمور الغامضة في الرسالة الاتصالية بشكل مباشر.

د- إزالة العوائق والحواجز التي قد توجد ما بين عملية التخطيط للاتصال التي تتم بواسطة المرسل، وعملية تنفيذ الرسالة التي تتم بواسطة المستقبل.

هـ- تنقـية بيـئة الاتصال، وخلق جو من العلاقات الإنسانية والود في التعامل بين أطراف عملية الاتصال، والحد من عوامل سوء الفهم والظن السيئ .

3. الاتصال غير اللفظي:

يعتبـر الاتصال غير اللفظي من أقدم طرق الاتصال التي استخدمها الإنسان لتـبادل المعلومات والأفكار، ويعرف الاتصال غير اللفظي على أنه عملية التعبير عـن الرسـائل التواصلية بين الأفراد والجماعات بطرق وأساليب غير لغوية، ويتم عـادة عبر العديد من القنوات مثل، تعابير الوجه، وحركات العيون، والإيماءات، والهيـئة، والمسافة، والمظهر، والصوت (Ober, 2003:46) . ويعتبر الاتصال غير اللفظـي من أكثر أساليب وطرق الاتصال صدقاً وأهمية في التواصل بين الأفراد، حيث تصدر التعبيرات غير اللفظية المختلفة عن الأفراد بشكل طبيعي وعفوي غير مخطط له، ويعتبر ذلك أحد عوامل أهمية الاتصال عبر الرسائل غير اللفظية، كونها

تمـتاز بالثـبات، وإمكانية والوثوق بها، حيث يمكن للكلمات الشفوية والمكتوبة أن تكـون خادعة للكثير من الناس، وذلك لإمكانية التلاعب بها، في حين أنه لا يمكن غالبا التحكم بتعبيرات الوجه وحركات العيون والحالة الانفعالية للفرد (Chandan, 2005: 288)، وسوف نتناول هذا النوع من الاتصال الذي يتم بين الأفراد بمزيد من التوسع لاحقاً.

4. الاتصال البصري أو المرئي:

يقـصد بالاتـصال المرئـي ذلـك التواصل الذي يحدث من خلال الصور، والرسـوم البيانـية، والمخططات التنظيمية، والرموز، والإشارات، حيث تقوم هذه الوسائل غالباً بنقل الرسالة الاتصالية بفاعلية أكبر، ويمكن استخدام هذه الطريقة في الاتصال كمكمل، أو ملحق لباقي الطرق التي ذكرت سابقاً، كما يمكن استخدامها في الاتصال مع الأفراد الذين لا يعرفون القراءة والكتابة، أو الاتصال مع الأفراد الذين لا يعـرفون لغـة الشخص الذي يقوم بعملية الاتصال، ومن الأمثلة على الاتصال المرئـي، الإشارات المختلفة الموجودة على الطرق، كإشارات وضع حزام الأمان، وإشـارات تحديـد السرعة، والإشارات الدالة على الاستراحات والمطاعم. أما في مجـال الإدارة فيستخدم هذا النوع من الاتصال لتركيز الانتباه لدى الأفراد، وقنوات الاتصال هنـا تكون الأفـلام، والأقراص المرنـة، وأجهـزة العرض، وغيرهـا (Madhukar, 2003:9).

اتجاهات الاتصال في المنظمات الإدارية:

تـسير عملية الاتصال في المنظمات الإدارية في اتجاهين: داخلي وخارجي، حـيث يكون الاتجاه الداخلي في المنظمة بين الفروع والأقسام المختلفة، ويتدفق من أعلـى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو بشكل عرضي، أو وفق كل الاتجاهات المذكـورة. أما الاتجاه الخارجي للاتصال في المنظمات فيكون بين المنظمة والبيئة الخارجـية، كالاتـصال مـع المنظمات الأخرى والمستهلكين والنقابات (العميان، 243:2002).

وفيما يلي عرض لاتجاهات الاتصال الداخلية في المنظمات الادارية:

1- اتجـاه الاتـصال الهـابط من أعلى إلى أسفل: حيث يتم من خلال هذا الاتجاه إيصال الأوامر والتعليمات والتوجيهات إلى المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنـيا والوسطى من الرؤساء في المستويات الإدارية العليا. ويعتبر هذا الاتجاه ضـروري لممارسـة أعمال الإدارة وإرسال الأوامر والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج، وتوضيح نظم وسياسات العمل في المنظمة للمرؤوسين (دليو، 116:2003).

2- اتجاه الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى: ويعتبر هذا الاتجاه فعالاً في إحكام وظـيفة الإشراف على أداء المرؤوسين في المنظمة، كما أنه يعبر عن التغذية العكـسية للمعلومات من القاعدة إلى أعلى الهرم الوظيفي، حيث يعطي الفرصة للرؤساء لمعرفة الآثار السلبية والانحرافات الناتجة عن عملية تنفيذ المرؤوسين للأنـشطة والبـرامج المختلفة، ووضع الحلول المناسبة لها قبل استفحالها (El-Uteibi,2005:12).

3- اتجاه الاتصال الأفقي أو العرضي: ويعبر هذا الاتجاه عن عملية الاتصال التي تـتم بـين الوحدات الإدارية المتشابهة التي تقع في ذات المستوى الإداري في المنظمة، أو بين الأفراد الذين يعملون في نفس المستوى الإداري. وهذا الاتجاه يـتجاوز مـشكلة الهرمية في الاتصال بين العاملين في نفس المستوى الإداري (الطائي، 2005:94-96).

المهارات التقليدية للاتصال الإنساني بين الأفراد:

تتـنوع أساليب الاتصال في المنظمات إلى اتصالات كتابية، أو سماعية، أو تخاطبـية أو غير لفظية ، وهذه الوسائل في الغالب متداخلة ويعتمد استخدام أحدها دون الآخر على طبيعة الرسالة الاتصالية، وحضور المستقبل الجسدي خلال عملية الاتـصال، والكلفـة، ودرجـة سـرية الرسالة الاتصالية. وتتطلب عملية الاتصال مهارات أساسية لا بد للفرد سواء كان مرسلا أو مستقبلا من أن يتقنها، إذا ما أراد لاتـصاله بالآخـرين أن يكون فعالا، وعلى درجة عالية من الكفاءة، وتتصف تلك المهـارات بأنهـا مكتسبة وليست موروثة، بحيث أنه يمكن للأفراد التدرب عليها،

وإتقانهـا فـي تعـاملهم مع الآخرين (Moorhead,2004:253). وسوف نستعرض المهارات التقليدية للاتصال بشيء من التفصيل كما يلي:

1. مهارة الكتابة:

يذكـر حجاب أن الكتابة كوسيلة اتصال تمتاز بعدد من الخصائص والسمات التـي لا تتوفر في غيرها من وسائل الاتصال التقليدية ومن ذلك ما يلي: (حجاب، 260:2003)

1. سهولة الرجوع إلى المادة المكتوبة، وإمكانية استخدامها في أي وقت وزمان.
2. إمكانية توصيل المعلومات إلى الأفراد بصورة مفصلة وبوضوح تام.
3. المادة المكتوبة تبقى محفوظة على مر الزمان، وهي بذلك ليست عرضة للنسيان.
4. سهولة توصيل المادة المكتوبة إلى عدد كبير من الأفراد.

وهـناك عدداً من الوسائل والتقنيات التي يمكن استخدامها لتطوير وتنمية قدرة الأفراد على الكتابة بأسلوب جيد ومشوق وبمهارة عالية، نذكر منها ما يلي:

1- مـراعاة أن تكون المادة المكتوبة مختصرة قدر الامكان، وأن تعبر عن الأفكار الرئيسية والهامة للموضوع الذي يرغب الكاتب في تقديمه للقاريء بشكل مفهوم وواضح (الجوهر، 123:2000).

2- تنظيم المادة المكتوبة بطريقة متسلسلة، تسهل القراءة على القاريء، والبعد عن استخدام الكلمات غير المألوفة التي تحد من القدرة على الفهم (Bovee, 2003: 80).

3- الحـرص على أن تكون المادة المكتوبة خالية من الأخطاء المطبعية والإملائية التـي قـد تؤثـر سلباً على الفهم العام لموضوع الاتصال (عليان والطوباسي، 51:2005).

4- مـراعاة اسـتخدام القـواعد اللغـوية والنحوية السليمة أثناء الكتابة للآخرين، وتوظيف العلامات، والترقيم، والتنقيط في المادة المكتوبة، لتوصيل رسالة ذات معنى مفهوم وواضح، ولا يحمل أكثر من معنى للقارىء (Ober,2003:126).

القواعد الأساسية للكتابة المؤثرة:

يوجد عدد من القواعد الأساسية للكتابة المؤثرة، لا تختلف باختلاف الغاية منها، لأن الهدف الرئيسي من عملية الكتابة هو الاتصال بفاعلية مع الآخرين والتأثير فيهم، ومن تلك القواعد ما يلي:

1- **البساطة**: ويقصد بذلك أن تكون المادة المكتوبة سهلة الفهم والاستيعاب من قبل الآخرين وتقابل توقعاتهم، وتتوافق مع قيم ومعتقدات المجتمع. وترتبط بساطة المادة المكتوبة بمدى معرفة وخبرة واطلاع الكاتب على الموضوع الذي يكتبه للآخرين. ويمكن القول بأن أفضل طريقة لإظهار مدى فهم الكاتب للموضوع الذي يقوم بكتابته، تكون من خلال الكتابة بأسلوب يفهمه كل الناس (ماكميلان، 165:2000).

2- **الإيجاز أو الانتقاء**: ويقصد بذلك أن تكون الرسالة المكتوبة قادرة على توصيل المعلومة إلى القاريء بأقصر طريقة ممكنة، بعيدا عن الإطالة المملة، أو الاختصار الذي يؤثر على المعنى العام لها. ويتحقق الإيجاز في الكتابة من خلال استخدام الجمل والكلمات اللازمة لإيصال الرسالة، وتجنب التكرار الممل للمعلومات والأفكار، والبعد عن تضمين الرسالة عبارات المبالغة، وتجنب استخدام الكلمات التي تحتمل أكثر من معنى (عليوة، 69:2002).

3- **الموضوعية وعدم التحيز**: ويقصد بذلك أن يبتعد كاتب الرسالة بالكامل عن التأثيرات والعوامل الخارجية والشخصية، التي قد تدفعه إلى التحيز والتحريف المتعمد للواقع، ومحاولة فرض رأيه ومعتقداته على الآخرين، كون ذلك سيؤثر على درجة ثقة القاريء بالمادة التي بين يديه، ويؤدي بالتالي إلى الفشل في إيصال الرسالة بالشكل المناسب (النظامي، 24:2002).

4- **الدقة والوضوح**: ويعني ذلك القدرة على إقناع الفرد الذي يستقبل الرسالة الاتصالية المكتوبة بمضمونها، وذلك من خلال تحديد المعلومات والأفكار المراد التعبير عنها، وإيصالها للآخرين بوضوح تام، وتوضيح معاني المفاهيم التي ترد في الرسالة، والترجمة الدقيقة للمعنى المقصود، والدقة في نقل الأسماء

واسـتخدام الـتواريخ والأرقـام، والاقتباس والتوثيق بطريقة صحيحة (ماهر، 378:2004).

5- **الاكـتمال أو الـشمول**: ويعني الشمول أن تحتوي الرسالة المكتوبة على كافة المعلـومات التي يحتاجها القاريء، لتكوين وعي وإدراك كامل لحقيقة ما أراده كاتـب الرسالة الاتصالية، بحيث يستطيع القيام برد الفعل المتوقع لما قرأه من معلـومات. وتكون الرسالة شاملة إذا كانت تجيب عن أسئلة (من، متى، أين، ماذا، كيف، لماذا) (حجاب، 258:2003).

2. مهارة الاستماع :

يعتبر الاستماع الفعال مهارة مثل أي مهارة أخرى تتطلب من الفرد الممارسة والخبـرة لإتقانهـا، ويعمل الاستماع الجيد على تهدئة الموقف، وخفض حدة التوتر والارتـباك بـين أطـراف عملـية الاتصال أثناء النقاش والتحاور حول موضوع الرسـالة، حـيث يـؤدي الاستماع الجيد إلى إعطاء الفرصة للآخرين للتعبير عن وجهـات نظـرهم والمشاكل التي يواجهونها، كما يعزز التعاون والثقة بين الأفراد، ويعطـي إحـساسا لـدى المتحدث بأنه يلقى الاحترام والتقدير من المستقبل، وبأن موضوع حديثه جدير بالاهتمام (الين، 2001:12-15).

وحتـى تتحقق فاعلية الاستماع فانه لا بد للمستمع أيضا من أن يبدي تجاوبا لفظـيا وغير لفظي مع ما يعرضه المتحدث من أفكار ومعلومات، بحيث يعكس أو يلخـص مـا تـم سماعه، ويؤكد بنفس الوقت على نجاح المتحدث في الاتصال مع المـستمع، ويـشجعه علـى الخوض بشكل أعمق وأكثر تفصيلا فـي موضوع الحديث (Schilling, 2005,1-4).

الأمور الواجب مراعاتها لتحسين مهارة الاستماع لدى الأفراد:

1- المـواجهة الجـسمية للمـتحدث، والمحافظة على الاتصال البصري معه أثناء الاسـتماع، حـيث يؤدي ذلك الى التركيز، وخلق شعور لدى المتحدث بأهمية الاتصال(Singh,2004:120).

2- التحلـي بالـصبر خلال عملية الاستماع، خصوصاً عند الاستماع إلى خطابات طـويلة، والتركيـز على المواضيع الرئيسية وتدوين ملخص الرسالة أو النقاط

الهامـة فـيها، حتى لو كانت الرسالة غير سليمة أو غير ذات صلة بموضوع الاتصال (المغربي، 243:2004).

3- إعطـاء المـتحدث تغذيـة عكسية أو ردود فعل منتظمة لما يقوله، مثل إعطاء ملخـص لمـا قيل، أو القيام بحركات تعكس مدى الاهتمام، وفهم ما يطرح من مواضيع مثل هز الرأس وتعبيرات العيون وغيرها (Modhukar,2003:43).

4- التفـرغ الـتام لـسماع حديث المتحدث مع حضور الذهن، والفطنة والتصرف بـراحة تامة، وانتظار المتحدث حتى ينهي كلامه للاستفسار، وطلب التوضيح حول الأفكار والموضوعات المعروضة للنقاش (زياد، 2006).

5- الـتوقف عن الكلام والمحافظة على الصمت التام أثناء الاستماع، والصمت هنا يـشمل الكـلام والأفكار معاً، ولا يجب أن يكون الصمت بانتظار الدور للبدء بالتحدث، وإنما يكون بهدف استيعاب ما يقوله المتحدث (Singh,2004:121).

معوقات الاستماع الجيد:

معظم الأفراد ليسوا مستمعين جيدين، وعندما يسألوا عما قد سمعوا للتو نجد أن تعبيـرات الوجه لديهم تتغير، ويصبح لونه مائلا للأحمر، حيث تؤدي الظروف الشخـصية والبيئـية المحيطة بهم إلى وضع العديد من المعوقات التي قد تحد من عملـية الاسـتماع الجيد، حيث نجد أن الالتزامات المتراكمة والمتعددة على الأفراد تـؤدي إلى إعطاء فسحة قليلة من الوقت لعملية الاستماع. وتشير الدراسات الى أن الاستماع أكثر أساليب التواصل شيوعاً بين الأفراد، اذ يقضي الفرد حوالي (45%) من عملية الاتصال في الاستماع للآخرين (أبو صواوين،160:2005) ، ونذكر من معوقات الاستماع ما يلي:

1- الانفعالات النفسية المختلفة التي قد يعاني الفرد منها أثناء الاستماع مثل الشعور بالقلق، والخوف، والغضب، والحزن أو الكآبة (هلال، 82:1999).

2- الاستماع الانتقائي، والتحيز الشخصي لدى المستمع، وعدم الموضوعية، والميل خـلال الاستماع إلى تحين واقتناص الفرص المناسبة لانتقاد المتحدث أكثر من الميل للاستماع لموضوع الاتصال (Moorhead, 2004:270).

3- الاختلافات الفردية التي قد توجد بين المتحدث والمستمع في القيم والمعتقدات، والأفكار، والثقافة الشخصية، التي قد تؤدي إلى إعطاء معنى للرسالة يختلف عن المعنى الذي قصده المتحدث (Chandan,2005:298).

4- الملل، وانشغال الفكر، وتشتت الانتباه خلال الاستماع، وعدم وجود رغبة أو حافز لدى المستمع في الاستماع لمضمون الرسالة الاتصالية، التي يتحدث حولها المرسل ولما يبديه المتحدث من أفكار وموضوعات. (حجاب،63:2003).

3. مهارة التحدث:

بينت العديد من الدراسات أهمية الاتصال اللفظي المباشر، في التأثير على قناعات ومواقف الأفراد المشاركين في عملية الاتصال، ففي دراسة لازارد فيلد وكاتز التي هدفت إلى تحليل تأثير النقاش المباشر الذي يدور بين الأفراد على مواقفهم، توصلت الدراسة إلى أن مناقشة المواضيع بين الأفراد بشكل مباشر من خلال الاجتماعات، تؤدي إلى التأثير بشكل كبير في تغيير قناعاتهم ومواقفهم من الموضوعات مدار البحث (مذكور في حجاب، 83:2003).

ولا بد من توافر صفات وقدرات معينة عند القادة الإداريين، تمكنهم من إدارة المناقشات بالطريقة التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة للتنظيم، وتتمثل تلك الصفات والقدرات في الشخصية القوية المؤثرة في سلوكيات وقناعات الآخرين التي تشمل: توافر مهارات الاتصال التقليدية، والذكاء، والقدرة على تحفيز الآخرين نحو الاستماع الجيد والفعال، والالتزام بالمعايير السلوكية والأخلاقية لإدارة النقاش، والقدرة على تأسيس وبناء نوع من علاقات الود والصداقة مع الجمهور، والقدرة على تعريف وتوضيح أهداف عملية الاتصال، وإيجاد أنسب الطرق لإيصالها للجمهور (Bovee, 2003:496).

القواعد والتقنيات الأساسية الواجب مراعاتها لتنمية وتطوير مهارة التحدث:

1- البعد عن تعميم المواقف والآراء والأحكام حول مواضيع معينة، أو جماعات، أو أشخاص معينين، وعدم ذكر مواضيع تقلل من مكانة أي شخص، أو جهة من دون ذكر أدلة، وبراهين واضحة تؤكد وتثبت ذلك (الزعبي، 8:2005).

2- معرفة أسماء ورغبات الأشخاص الحاضرين أثناء الحديث، وإشعارهم بأهمية حـضورهم للاجتماع، والحرص على التحاور معهم، ومناداتهم بأحب الأسماء إليهم (Demorest & Grady, 2002).

3- الـبعد عن الثرثرة وكثرة الحديث عن مواضيع وأمور ليست ذات صلة وثيقة بالموضـوع المراد عرضه علـى الجمهور، والقدرة علـى الاستهلال الجيد للموضـوع ثـم إنهاء الحديث بتقديـم ملخص جيد ومفيـد وشامل للأبعاد الرئيسيـة (Tongue,2005).

4- قـناعة وثقـته المـتحدث بأهمية الموضوع الذي يتحدث حوله، وبقدرته على توصـيل الأفكـار والمعانـي المـرتبطة بـه للآخرين بكفاءة عالية (عليان والطوباسي، 2005:46).

5- مـراعاة ملائمـة المكان والزمان والبيئة المحيطة لطبيعة موضوع الاتصال، وتوزيـع النظر إلـى جميـع الأفـراد الحاضرين، والتركيز علـى جميـع الجهـات، وذلـك للمحافظة علـى حالة مـن الانتباه والتفاعل مـع موضوع الاتصال (Chandan,2005:296).

ويتطلب إتقان مهارات التحدث أن يكون لدى الأفراد الخبرة الكافية لاستخدام تقنيات الصوت المختلفة، بحيث تتناسب درجة شدة وانخفاض نبرة صوت المتحدث، مـع العديـد مـن المتغيرات مثل المستوى الثقافي للجمهور، وأعمارهم، وعددهم، والخلفـية العرقيـة، والطبقة الاجتماعيـة التـي ينتمون إليها (Thill, 2005:79). ومن تقنيات استخدام نبرة الصوت ما يلي:

1- أن يكـون الحـديث مـع الجمهور باستخدام نبرة صوت متوسطة، وأن يبتعد المـتحدث ما أمكن عن اللجوء إلى الصراخ، أو التحدث بصوت مرتفع، كون ذلـك يؤدي في كثير من الأحيان إلى خلق بيئة سلبية للاتصال (Daft, 2001: 312).

2- مراعاة استخدام الفواصل والوقفات بشكل سليم، وفي الوقت والمكان المناسبين بين الجمل أثناء الحديث مع الجمهور (Lesikar,2003:623).

3- الابتعاد ما أمكن عن الكلمات اللازمة التي يعتاد كثير من الأفراد على تكرارها أثناء الحديث مع الآخرين، من دون قصد أو إدراك (تيرني، 55:1998).

4- تغيير نبرة الصوت التي يتحدث بها الفرد ارتفاعا وانخفاضا بحسب درجة أهمية الموضوع، أو العبارة التي يدور حولها الحديث (النظامي، 17:2002).

4. مهارة القراءة:

تعرف القراءة بأنها تلك العملية الفكرية العقلية المعقدة المستندة على مهارات واسعة، مرتبطة بالنشاط العقلي والفسيولوجي، والمرتبطة أيضا بالحالة النفسية، وحاسة البصر، وجهاز النطق لدى الإنسان. وتتنوع القراءات بحسب الأهداف والأغراض التي يسعى الأفراد للوصول إليها من جراء قيامهم بعملية القراءة، حيث يقرأ الأفراد بهدف تطوير وزيادة التحصيل الدراسي، كما قد يكون الهدف من القراءة، نقد المادة المكتوبة، وقد تكون القراءة أيضاً بهدف الحصول على معلومات جديدة حول موضوع معين، (الزعبي، 9:2005).

كما أن للقراءة موروثاً دينيا في الديانات السماوية، حيث كان أول ما نزل من آيات القرآن الكريم الآية الكريمة التي تأمر بالقراءة ، قال تعالى " اقرأ باسم ربك الذي خلق " (القرآن الكريم، سورة العلق، الآية:1).

تعتبر القراءة ذات أهمية في حياة الأفراد، وهي من أهم المهارات المكتسبة التي تسهم في تحقيق النجاح، وتظهر أهمية القراءة أيضاً من خلال توفير الفرصة للأفراد للتواصل مع الآخرين، مهما كان البعد الزماني أو المكاني الذي يفصلهم عن بعض، كما أنها من أهم وأبسط وسائل حصول الأفراد على المعرفة، في الوقت الذي يريدون وفي المجال الذي يرغبون، كما تشكل القراءة عاملاً أساسياً في تطوير قدرة الأفراد على الكتابة الماهرة، وتمثيل الكلام كتابياً بصورة أحرف بشكل سليم (طه، 2006).

وحتى تتحقق فاعلية عملية القراءة والاستيعاب، فان ذلك يتطلب أن تمتد تلك المهارة إلى أكثر من مجرد الإدراك البصري لما هو مكتوب، لتصل إلى القدرة على حل الرموز المكتوبة وفهم المقصود منها، والقدرة على الربط بين أجزاء المادة

المقـروءة والتحليل وقراءة ما بين السطور، بالإضافة إلى تنمية مهارة السرعة في القراءة والمقدرة على اللفظ الصحيح، والتخلص من آثار المعرفة والخبرات السابقة، والمقـدرة علـى كـتابة ملخص للنقاط والأفكار الرئيسية للموضوع الـذي تمت قراءته (Vaughn, 2006,131-137).

ويـرى حجـاب أن هـناك بعض القدرات والمهارات الواجب توافرها في الـشخص الذي يقوم بعملية القراءة، حتى تكون قراءته جيدة وفعالة وهي كما يلي: (حجاب، 2003:193-195)

1- أن يكـون لـدى الفرد القائم بعملية القراءة القدرة على قراءة المادة المعروضة أمامه بوضوح وترتيب تام، وتحليل مضمونها والتنبؤ بالنتائج.
2- أن يكون لدى الفرد القدرة على رؤية المادة المكتوبة جيداً، وتمحيص محتواها، وتحديد الأمور والأفكار الهامة والأساسية فيها.
3- أن يكـون لـدى الفرد القدرة على التمييز بين أجزاء وفصول المادة المقروءة، وإدراك المعنى العام الذي تتحدث حوله.

5. مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية:

يعتبـر الاتـصال غير اللفظي من أقدم طرق الاتصال التي عرفها الإنسان الأول، وهـو عـبارة عـن عملية توصيل الرسالة للآخرين من خلال التعبير عنها بـسلوكيات معيـنة غير منطوقة، ويتم هذا النوع من التواصل عادة عبر العديد من القـنوات مـثل: تعابير الوجه، وحركات العيون، والإيماءات، والهيئة، والمسافة، والمظهـر، والـصوت والـصمت والمظاهر غير اللفظية للغة، وحركات الأيدي والأرجل، والإشارات وغيرها (Tongue,2005). وسوف نتناول تلك القنوات بشيء من التفصيل كما يلي:

أولا: التعبيرات الصادرة عن الوجه: وهي عبارة عن الإشارات التواصلية التي يقوم بتبادلها الأفراد بينهم من خلال تعبيرات الوجه للتعبير عن أحاسيس ومشاعر معينة مثل: الابتسامة والضحك للتعبير عن الفرح، والعبوس للتعبير عن الحزن والغضب، وغيـرها مـن التعبيـرات المختلفة التي تظهر مدى التأثر لموقف أو ظرف معين

يتعـرض لـه الفرد كالاشمئزاز والخجل والخوف والاندهاش من موقف ما (أحمد، 73:2003).

ثانـيا: التعبيـر باسـتخدام الإيماءات: ويقصد بها كافة الإيماءات التي تصدر عن طـريق تحريك الجسم، بالإضافة إلى كل الحركات والإشارات التي تصدر عن اليد والكف اللتان تعتبران من أبرز أعضاء الجسم التي تستخدم في مجال الإيماء، حيث تعبـر تلـك الحـركات عن الحالة الانفعالية للفرد فيما إذا كان لديه إحساس بالثقة بالـنفس، أو إحـساس بالغـضب، أو إحساس بالقوة أو الضعف، العدوانية أو الود وغيرها (Teny Fat:1998:12).

ثالثا: التعبير باستخدام حركات العيون: وتشمل هذه الحركات جميع سلوكيات العين كإطالـة النظـر، أو تحاشـي إطالة النظر، وسلوك الرموش خلال النظر، وذرف الدمـوع. وتعتبر العيون من أكثر أعضاء الجسم التي يستخدمها الأفراد في إرسال رسائل وإشارات غير لفظية، للتعبير عن طبيعة الموقف أو نوع العلاقة التي تربط بيـنهم. وتـشير معظـم الدراسات التي أجراها الباحثين في علوم الاتصال إلى أن الأفـراد يـستخدمون مهـارة التركيز في العيون في الاتصال غير اللفظي، عندما يـرغبون في الحصول علـى تغذية راجعة أو معرفـة ردود فعـل الآخرين حول موضوع معين (Nasro,2001:54-61) .

رابعا: التعبيرات الناتجة عن المسافـة: ويقصد بها المسافة التي تفصل بين الأفراد في الاتصال المباشر أو بين الأفراد والأشياء التي تحيط بهم، وما لذلك من دلالات تواصلية حول العلاقة التي تربط أطراف عملية الاتصال، حيث يشير قرب المسافة في الغالب إلى وجود نوع من الود والصداقة بيت المتصلين، في حين أن البعد بين الأفراد خلال التواصل قد يشير إلى الكراهية أو العلاقة المتوترة(Moorhead, 2004: 255).

خامسا: التعبيرات الناتجة عن المظهر: يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض من خلال المظهر الجسمي، ويقصد بذلك شكل الجسم، قصير أم طويل، نحيف أم بدين، ولون البشرة والشعر والعينين، وشكل الوجه والملابس وألوانها المختلفة، بالإضافة إلى مكونات البيئة الاصطناعية التي تكمل المظهر، مثل المنزل والمكتب والأثاث

وغيرها من الأمور التي يتم بواسطتها إرسال إشارات تواصلية غير لفظية، حيث يشعر الأفراد بالرضا عن مظهرهم وبالتالي عـن أنفسهم، إذا عرفوا أن الآخرين راضين (Bovee, 2004: 46).

سادسـا: التعبيرات الناتجة عن اللمس: يستخدم الأفراد أسلوب اللّمس للتعبير عن الـود والصداقة والثقة المتبادلة بينهم، ومع ذلك فان اللمس محكوم بقواعد اجتماعية صارمة تحدد من يستطيع لمس من وكيف، حيث يعتمد ذلك على عدة اعتبارات مثل النوع الاجتماعي، والعمر، ودرجة القرابة، والخلفية الثقافية للشخص. أما في مجال الأعمـال فـنجد أن المـستويات الإداريـة العلـيا تمارس هذا السلوك في العلاقة بالمـستويات الوسـطى والدنـيا، في حين أنه لا يمارس عادةً من قبل المستويات الوسـطى والدنـيا، ويـتم استخدام هذه التقنية في الاتصال بحـذر وذلك لإمكانية اعتبارها تحرشاً جنسياً (الجوهر، 126:2000).

سابعا: الصوت والصمت والرسائل غير اللفظية المصاحبة للغة: ومن الأمثلة على الـصوت الـضجيج والـضوضاء، والأصوات الصادرة عن الإنسان مثل الصراخ والـبكاء والتـصفيق والضحك. أما الصمت فقد يكون بشكل كلي أو جزئي أو على فتـرات أثـناء عملية الاستماع. أما المظاهر غير اللفظية التي تصاحب اللغة، فقد تكـونُ منظمات الحديث التي تطرأ على نغمة الصوت أثناء التحدث، أو الخصائص الـزمنية للحديث، كالمدة التي يحتاجها المتحدث في النطق، والتأخر في إبداء ردود الفعـل، ودرجـة تكرار الاعتراضات خلال الحديث، أو صفات الصوت من حيث الطـبقة، والتـشديد علـى الكلمات الرئيسية والهامة في موضوع الاتصال (أحمد، 86:2003).

ثامنا: التعبيرات الناتجة عن استخدام الزمان والمكان: حيث يستخدم الأفراد الزمان والمكان في كثير من الأحيان للتعبير عن السلطة، ونجد أن البعض الآخر يظهر أهميته الشخصية للآخرين بجعلهم ينتظروه لمدة طويلة، في حين أن البعض الآخر يعبر عن احترامه للآخرين بالحضور بالموعد المحدد. كما يستخدم الأفراد المكان للتعبير عن الأهمية التي يتمتعون بها من خلال الجلوس في المكان الأفضل، كما أن المسافة التي تفصل بين الأفراد تعبر عن طبيعة ونوع العلاقة التي تربط

بينهم، ومما يجدر ذكره أن ذلك يختلف باختلاف الخلفية الثقافية والاجتماعية للأفراد (Thill, 2005:52).

أهمية الاتصال غير اللفظي:

يستخدم الاتصال غير اللفظي لوحده لإيصال الرسائل الاتصالية، أو جنبا إلى جنب مع الاتصال اللفظي، لتعزيز وتأكيد ما يقال من معلومات، وأفكار، ومواضيع خلال عملية الاتصال. وغالباً ما يسبب عدم توافق الرسائل غير اللفظية مع الرسائل اللفظـية عائقا أمام وصول الرسالة إلى الجمهور المستهدف، كما قد يؤدي ذلك إلى حالة من الإرباك والتشويش لدى مستقبل الرسالة (David,2004:190).

يعتبـر الاتصال غير اللفظي من أحد الوسائل الهامة في الاتصال الإنساني، حـيث أنه أكثر ثباتا في الذاكرة من الاتصال اللفظي، كونه يرى بالعين ويدرك من خـلال الحواس الأخرى للأفراد، وهو أكثر قدرة على توصيل الأحاسيس والمشاعر بـين أطراف عملية الاتصال، بالإضافة إلى إمكانية استخدامه في تأكيد، أو تعزيز، أو توضـيح الاتصال اللفظي، كما أن عدم تطابق رسائل الاتصال غير اللفظي مع الرسـائل اللفظـية يعتبـر أحـد معـوقات الاتصال الفعال بين المرسل والمستقبل (ماهر، 185:2004).

وظائف الاتصال غير اللفظي:

يلعـب الاتـصال غير اللفظي دورا فاعلا في كثير من المواقف التواصلية، ويحـتل مكانـة رئيـسية فـي العملية الاتصالية في حياة الأفراد. وهناك عدداً من الوظائف الرئيسية التي يؤديها الاتصال غير اللفظي للأفراد مثل، التحكم بالعواطف أثـناء عملية الاتصال، تسهل قيام الأفراد بخدمات ووظائف معينة، تزويد الآخرين بالمعلـومات، الدلالـة على السيطرة الاجتماعية للفرد، التعبير عن المحبة والمودة والإعجـاب بالآخرين، تزويد المتحدث بالتغذية الراجعة Feedback حول موضوع الاتـصال، الإبـدال أو الإحلال مكان الحديث، تأكيد الاتصال اللفظي (أحمد، -96 86:2003)

عناصر الرسائل غير اللفظية:-

للرسـائل غير اللفظية مجموعة من العناصر المختلفة، التي تتنوع في عددها بحسب تعريف الدارسين للاتصال غير اللفظي، ومن تلك العناصر ما يلي:

1- **عنـصر الـصوت**: حـيث يستخدم الصوت من قبل الأفراد للتأكيد على أهمية موضوع الاتصال، والتوافق أو التعارض معه، وذلك من خلال التلاعب بنبرات الصوت، ويشكل هذا العنصر ما نسبته (38%) من مضمون الاتصال الشفهي الـذي يتم بين الناس خلال عملية الاتصال (Ricky W.,Griffin,1999:562). وتشير الدراسات إلى أن استخدم الطرف المرسل لنبرة صوت منخفضة، ومعدل نطـق بطـيء، فـي حديثه مع الآخرين، يدل على مصداقية الرسالة موضوع الاتـصال، وعلى العلاقة الودودة التي تربط المرسل مع المستقبل (Sundarm &Webester,2000:381).

2- **عنـصر التـصرفات:** قـد يحمـل السلوك الفعلي الذي يقوم به مرسل الرسالة الاتـصالية، إشـارات وحركات غير لفظية تعزز أو تناقض الاتصال اللفظي، حـيث نجـد أن الرئيس غالبا ما يعبر عن رغباته واتجاهاته للمرؤوسين، من خـلال ما يقوم به من تصرفات وأفعال لتعزيز ومكافأة السلوك الايجابي لديهم. كهـز الرأس تعبيراً عن الإعجاب، أو وضع اليد على ذراع الفرد للتعبير عن المودة والرضا عن الأداء. وبهذا تتطابق وتنسجم أفعال وتصرفات الرئيس مع رغباته وتوجهاته تجاه المرؤوسين، مما ينعكس بشكل ايجابي على بيئة العمل، ويؤدي إلى وضوح وسهولة عملية الاتصال (ثورن، 1988:38).

3- **عنـصر المكان:** يتأثر المكان الذي تتم فيه عملية الاتصال بعنصرين أساسين، أولهمـا العنصر الذي يتعلق بالمسافة التي تفصل بين أطراف عملية الاتصال، مـن حيث القرب والبعد، وتختلف الأبعاد من ثقافة إلى أخرى، فنجد في الثقافة الإسلامية والعربية أن بعد المسافة يعكس العلاقة غير الودية، في حين أن قرب المـسافة يعبر عن علاقة المودة والثقة بين الرئيس والمرؤوس، وذلك بخلاف الـثقافة الغربية. أما العنصر الثاني فيتعلق بالأمور المادية الموجودة في مكان

الاتـصال، كالإضاءة، والتهوية، وحجم المكتب، وطريقة ترتيب المقاعد داخل المكتب، ونوعية تلك المقاعد وغيرها (أبو الغنم، 2002).

4- **عنـصر الزمان:** يشير هذا العنصر إلى مدلولين رئيسين: يتعلق الأول باختيار الـوقت المناسـب للبدء بعملية الاتصال، واختيار الوقف المناسب للتوقف عن مـتابعة الاتـصال أيضا، أما المدلول الثاني فيتعلق بالوقت المخصص لإجراء عملـية الاتصال بين المرسل والمستقبل، حيث يفترض أن تكون المدة الزمنية كافـية لطـرح كافـة المواضـيع ذات العلاقة، وتتناسب مع أهمية الموضوع المعـروض للـنقاش. وقـد يـستخدم الوقت كوسيلة للتعبير عن أهمية ومكانة الشخص القائم بعملية الاتصال، وتختلف اتجاهات احترام الوقت باختلاف الثقافة الاجتماعية التي ينتمي إليها أطراف عملية الاتصال (سكوت، 99-1996:97).

5- **عنـصر الحـركات:** يقـوم الأفراد بالكثير من الحركات التي تعبر عن معاني ورسائل اتصالية ذات دلائل مختلفة، وذلك من خلال حركات وتعبيرات الوجه، والإيمـاءات، والانحناءات، ومظهر الجسم، وحركات اليدين والرأس، وتقطيب الحاجبين، وتشير هذه الحركات إلى بعض المعاني التي قد تختلف مدلولاتها من ثقافة إلى أخرى (حريم، 267:2004).

6- **عنـصر المظهـر:** يعبر المظهر العام في كثير من الأحيان عن بعض المعاني والأحاسيس التي يرغب الأفراد بتبادلها فيما بينهم، كما قد يستخدم شكل ومظهر الجـسم كوسـيلة للتأثير في الآخرين، كما ويعتبر المظهر ذو أهمية كبيرة في تكـوين الانطـباع الأول عن الأفراد، مما يعتبر عاملا مكملا لعملية الاتصال. وفـي هذا السياق نجد أن أناقة الثياب ونوعها تدل على مهنة الشخص ومكانته الاجتماعـية، كمـا يشير اتساع بؤبؤ العين خلال عملية الاتصال إلى الإعجاب والرضا عن الأداء، في حين أن ضيق بؤبؤ العين خلال الاتصال يدل على عدم الإعجاب والازدراء أو التحدي وذلك بحسب الثقافة السائدة في المجتمع (Ober, 2003: 48).

العوامل التي تحد من فاعلية عملية الاتصال:

يكـون الاتـصال فعـالاً عندما يفهم المستقبل مضمون الرسالة التي أرادها المرسل. ويمكن أن تتعطل أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال نتيجة التأثير، أو التـشويش الـذي تتعـرض له بسبب الضجيج، أو الخلل في الإدراك، أو اختلافات اللغـة. كما تتأثر عملية الاتصال بالعديد من العوامل والمعوقات التي تنعكس سلبا علـى فاعلـية الاتصال الإداري في المنظمات (Modhukar,2003:14)، ومن تلك العوامل والمعوقات ما يلي:

1- اختـيار وسـيلة اتصال غير مناسبة من قبل المرسل: أن اختيار وسيلة اتصال غير مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يـؤدي فـي الغالب إلى فشل الاتصال، مما يتطلب من المرسل أن يقوم بإعادة الاتصال بعد اختيار وسيلة أخرى مناسبة (الجوهر، 22:2000).
2- الإكـثار مـن الحـشو اللغوي والشرح التفصيلي غير المبرر، الذي يؤدي إلي شـعور المستقبل بالملل خلال الاتصال، وبالتالي عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة الاتصالية خصوصاً في الاتصال المكتوب (تيرني، 24:1998).
3- الاتجاهـات السلبية لدى المرسل نحو موضوع الاتصال، أو ذاته، أو المستقبل، وعـدم توفـر الاستعداد الكافي، والعلاقات الودية لدى أطراف عملية الاتصال (المغربي، 240:2004).
4- عـدم توافـر الخبـرات اللازمـة لدى أطراف عملية الاتصال على استخدام المهارات الأساسية للاتصال مع الآخرين مثل مهارة التحدث، والكتابة، والتفكير المنطقـي، والقـراءة والاسـتماع، ومهـارات الاتـصال غير اللفظي (بلال، 365:2005).
5- الاختلاف في إدراك أطراف عملية الاتصال للمواقف المختلفة، حيث نجد أن الأفراد الذين يختلفون بالأعمار، والخلفيات الاجتماعية والثقافية، يكونون انطباعات ومعاني وتفسيرات مختلفة حول ذات المواقف ألاتصالي (Ober, 2003:21)

6- عدم وجود لغة مشتركة بين الفرد الذي يرسل الرسالة والجمهور المستقبل، مما يؤدي إلى الالتباس في المفاهيم والمصطلحات، وإعطاء معاني مختلفة لذات الكلمات أو الحركات الاتصالية، لذا نجد أنه كلما وجدت خبرات وثقافة مشتركة بين الأفراد، كلمـا كانت المعاني التـي يعطونها للرسائـل الاتصالية متقاربة (Thill, 2005: 20).

7- عدم اختيار المستقبل المناسب الذي لديه المؤهلات اللازمة للتعامل مع وسيلة الاتصال، ومحتوى الرسالة، مما يؤدي إلى عدم قدرته على تفسير مضمونها، وبالتالي الحصول على دلالة خاطئة، وعدم تحقيق الهدف من الاتصال (النظامي، 14:2002).

8- تنقية المعلومات المرسلة من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا، ويحدث ذلك غالباً في الاتصالات الصاعدة، حيث يتم تعديل، أو استبعاد بعض المعلومات المضمنة في الرسالة، بقصد زيادة قيمتها في نظر المستقبل، ولكون تلك المعلومات تعتبر الأساس في ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية على أداء المرؤوسين، وعلى ضوئها تتحدد مستويات الكفاءة والأجور والحوافز (إدريس، 635:2005).

9- الصفات الذاتية للمرسل التي تتمثل في المبالغة في إجراء عملية الاتصال مع الآخرين حول ذات الموضوع عدة مرات، والاعتماد على الآخرين واستغلال العلاقة معهم للوصول للأهداف المرجوة، والتمركز الشديد حول الذات، وعدم الاستعداد لتقبل الرأي الآخر، والمبالغة في السعي لنيل رضا ودعم الآخرين، والتعصب الأعمى للآراء والمعتقدات الشخصية (هلال، 82:1999).

10- الصفات الشخصية للمستقبل وتتمثل بالإصرار على التمسك بأفكار وقيم ومعتقدات خاطئة، ورفض كل أشكال السلطة، والاحتجاج الدائم على جميع عمليات الاتصال، وعـدم تقديم التغذية العكسية اللازمة للمرسل (ماهر، 43:2004).

وذكـر علـيان والـدبس أن جمعـية إدارة الأعمال الأمريكية حددت عددا من الخطوات التي يمكن القيام بها، لتفادي المعوقات التي سبق ذكرها، ولتحسين فاعلية الاتصال مع الآخرين، وتتمثل تلك الخطوات بما يلي: (عليان والدبس، 1999:170)

1- التخطيط المسبق لعملية الاتصال.
2- تحديـد الهـدف مـن عملـية الاتصال، ومراعاة عدم تعارضه مع معتقدات المستقبل.
3- مراعاة الظروف البيئية، والعوامل الإنسانية والمادية المحيطة بالاتصال.
4- الاسـتماع لآراء ومـشورة الآخـرين، وتشجيع المستقبل على توجيه الأسئلة والاستفسار عن الأمور الغامضة في الرسالة الاتصالية.
5- الحرص على توصيل ونقل المعلومات والأفكار الأكثر أهمية بالنسبة للمستقبل.
6- مـراعاة الحاضـر والمستقبل في الاتصال، وعدم التركيز على الحاضر فقط وإهمال المستقبل وما قد يحمل من متغيرات.
7- الحرص على التوافق التام بين الأقوال والأفعال ومضمون عملية الاتصال.

2.2 الدراسات السابقة:

هـناك العديـد مـن الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية التي لها علاقة بموضـوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وفيما يلي عرض ملخص لأهمها، وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات:

الدراسات المحلية:

أجـرى (غيث، 1996،1-57) دراسة بعنوان: " أثر أنماط الاتصال الإداري لـدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحكومية في محافظة عمان "، فقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديـريات التـربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المـدارس ومديراتها الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة، وقد توصلت الدراسة إلـى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط الاتصال الإداري السائدة لدى القيادات

التـربوية هـي علـى الترتيب نمط الاتصال التفاعلي، ونمط الاتصال الإداري في اتجاهـين، ونمط الاتصال الإداري الأفقي، ونمط الاتصال الإداري الصاعد، ونمط الاتصال الإداري الهابط، كما أظهرت الدراسة أن درجة فاعلية الممارسات الادارية القـيادية لمديـري ومديرات المدارس عينة الدراسة كانت عالية، كما بينت الدراسة وجـود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة فاعلية الممارسـات الاداريـة لمديـري ومديرات المدارس الحكومية في مجالات التنظيم الإداري والاتصال تعزى لمتغير نمط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية.

كمـا قام (الربابعة، 1996,10-47) بدراسة بعنوان: " نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقاتهم مع المعلمين في محافظة عجلون "، وقـد هـدفت الدراسـة إلـى التعرف على أنماط الاتصال الإداري السائدة التي يمارسـها مديـري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون وبيان أثـرها علـى علاقاتهم الشخصية مع المعلمين وذلك من وجهة نظر المعلمين. وقد بيـنت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين أنماط الاتصال الإداري لدى المديرين وعلاقاتهم الشخصية مع المعلمين. وأوصت الدراسة بتـصميم وتطويـر بـرامج تدريبـية لمديري المدارس لتنمية وتطوير قدراتهم في الاتصال الإداري مع المعلمين.

وقـام الباحثين (داوود و فريحات، 1997,47-56) بدراسة بعنوان: " العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المرشد وجنسـه وعدد سنوات خبرته وفاعليته في تقديم خـدمات الإرشـاد كمـا يـراها المسترشدون في مدارس عمان بالمملكة الأردنية الهاشـمية "، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات الاتصال لدى المرشد وأثر ذلك على فاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية للطلاب، وتكونت عينة الدراسة مـن (200) طالب وطالبة من مدارس تربية عمان الأولى والثانية، وأظهرت نتائج الدراسـة أن هـنالك ارتباطا ذا دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال لدى المرشد وفاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية. كما وجد أثر دال إحصائيا لعدد سنوات خبرة المرشـد علـى فاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية، في حين لم تظهر النتائج أثر لمتغير جنس المرشد على فاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية.

وقامـت (الخصاونه، 37-12,1998) بدراسة بعنوان: " مشاكل الاتصال بين طلـبة الدراسـات العليا وأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك في الأردن من وجهـة نظـر الطلبة"، اختبر فيها عينة عشوائية مكونة من (112) طالبا من طلبة الدراسات العليا من مختلف الكليات ، أجابوا على استبانة مكونة من أربعة مجالات ذات علاقـة بمـشاكل الاتصال وهي (المجال التنظيمي ، والمجال الفني ، والمجال النفسي والاجتماعي ، والمجال المادي)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المشاكل التـي تـواجه الطلبة في اتصالهم بأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، وخلصت الدراسـة إلى أن من أهم الأمور التي تؤدي إلى خلل في عملية الاتصال كما يراها الطـلاب عينة الدراسة، هي عدم التحدث مع عضـو هيئة التدريس وجها لوجه في أغلب الأحيان ، وكثرة الضوضاء خارج قاعات التدريس .

وفـي الدراسـة التي أجرتها (الأسمر، 8,2000-27) بعنوان: " مدى توافر مهـارات الاتـصال الفعلي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظـة اربـد فـي الأردن "، والتي هدفت إلى التعرف على واقع توافر مهارات الاتـصال التقلـيدية لدى مديري المدارس موضوع عينة الدراسة، وتم اختيار عينة عـشوائية عنقودية مكونة من (550) معلما ومعلمة موزعين على مديريتي تربية اربـد الأولى والثانية، وكانت أداة الدراسة استبانة تضمنت أربع مجالات للاتصال الفعـال وهي (مهارة الكتابة، ومهارة القراءة، ومهارة الاستماع، ومهارة التحدث)، وقـد توصـلت الدراسة إلى أن مهارات الاتصال الفعال تتوافر بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مدينة اربد .

كمـا قامـت (غطاشة، 11،2002-38) بدراسة بعنوان: " مدى رضا معلمي المـرحلة الأساسـية عن وسائل الاتصال الإشرافية في مدارس محافظة جرش في الأردن "، هـدفت الدراسـة إلـى التعـرف على مدى رضا المدرسين عن وسائل الاتـصال الإشـرافية. وتكونت عينة الدراسة من (466) معلما ومعلمة عاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المقابلة الفـردية كأحد وسائل الاتصال الإشرافية حصلت على أعلى درجات الرضا لمعلمي المـرحلة الأساسـية فـي مدارس محافظة جرش، وأن درجة رضا المدرسين عن

وسائل الاتصال الإشرافية التي يمارسها المشرفين كانت عموما منخفضة. وأوصت الدراسـة بعقـد دورات للمـشرفين فـي جميع وسائل الاتصال الإشرافية، لتطوير قـدراتهم فـي الإشراف، واستخدام وسائل اتصال مختلفة للإشراف وعدم الاعتماد على وسيلة اتصالية واحدة.

أمـا الدراسـة التي قامت بها (النظامي، 2002،28-54) بعنوان: " مهارات الاتـصال لـدى هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلـبة"، والتـي أجـريت في الأردن، والتي هدفت إلى التعرف على مدى توافر مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك من وجهـة نظر الطلبة. فقد توصلت الدراسة إلى أن مهارات الاتصال (مهارة التحدث، مهـارة القراءة، مهارة الكتابـة، مهارة الاستماع) كانت متوفرة لدى هيئة التدريس بدرجـة متوسـطة، واحتلت مهارة الاستماع المرتبة الأولى من حيث تواجدها تلتها على الترتيب مهارات الكتابة ثم القراءة فالتحدث. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالـة إحـصائية لمـدى توافر مهارات الاتصال لدي أعضاء هيئة التدريس باخـتلاف متغيـر المستوى الدراسي ولصالح طلاب السنة الرابعـة. كذلك وجود فـروق ذات دلالـة إحصائية أيضا لمدى توافر مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير الجنس ولصالح الإناث.

كمـا قام (أبو الغنم، 2002،223-257) بدراسة بعنوان: " أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيبان في الأردن"، فقـد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيبان، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالـة إحـصائية بين الرسائل غير اللفظية، وفاعلية الاتصال الإداري، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة ين إدراك المبحوثين لفاعلية الاتصال الإداري، والمتغيـرات المعدلة مجتمعة (نمط القيادة، طبيعة المعلومات، التخصص الوظيفي، تـصميم التنظيم)، كما بينت الدراسة أيضاً وجود علاقة دالة بين أبعاد الرسائل غير اللفظـية وهـي (المظهر، والحركات، والصوت، والتصرفات، والزمان، والمكان) وفاعلية الاتصال الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام القادة الإداريين

بعناصـر الرسائل غير اللفظية، وبخاصة العناصر التي بينت الدراسة وجود علاقة بيـنها وبـين فاعلـية الاتصال الإداري، وهي على التوالي: المظهر، والتصرفات، والزمان، والمكان.

أمـا الدراسة التي قام بها (خوالدة، 2002،9-42) والموسومة بـ " معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش "، والتي أجريت فـي الأردن، فقـد هـدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تعترض عملية الاتـصال بـين مديري المدارس الأساسية الحكومية، والمعلمين، والطلاب، وأولياء أمـور الطلاب من وجهة نظر مديري تلك المدارس. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش والبالغ عددهم (100) مديـر ومديـرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات التي تعترض الاتصال تتمـثل في ضعف المهارات الاتصالية لدى المعلمين، وغياب مشاركة أولياء أمور الطـلاب في النشاطات المدرسية المختلفة، كما بينت الدراسة وجود معوقات ترتبط بالمديرين منها ضيق الوقت، وكثرة الأعمال الموكولة إليهم. وأوصت الدراسة بعقد دورات لتنمية مهارات الاتصال لدى المعلمين.

وفـي الدراسـة التـي قام بها (الحوراني، 2003،8-45) والموسومة بـ " مهـارات الاتـصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية"، والتي أجريت في الأردن، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلـى مـدى توافـر مهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظـة اربـد في الأردن من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، وتكونت عينة الدراسـة من (385) معلم ومعلمة أجابوا على استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (مهارة الكتابة، ومهارة القراءة، ومهارة الاستماع، ومهارة الـتحدث). وتوصـلت الدراسـة إلى أن مهارات الاتصال مجتمعة لدى أفراد عينة الدراسـة كانـت متوافرة بدرجة عالية، وأن أكثر المهارات توافراً لدى أفراد عينة الدراسـة كانـت مهـارة الـتحدث، تلتها مهارة القراءة، ثم مهارة الكتابة، فمهارة الاسـتماع. وأوصـت الدراسـة بعقـد دورات تدريبية في مجال الاتصال لمديري

المـدارس الـثانوية تركز على تطوير المهارات التي احتلت المراتب الدنيا حسب مقياس الدراسة.

كمـا أجرى (الزعبي، 187-147,2005) دراسة بعنوان: "مدى توافر مهارات الاتـصال والرسـائل غيـر اللفظية لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظـة الكـرك فـي الأردن من وجهة نظر المرؤوسين، وأثر ذلك على فاعلية الاتـصال الإداري"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية لدى رؤساء مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك من وجهـة نظر المرؤوسين، وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري. واستخدم الباحث اسـتبانة مكونة من (65) فقرة لقياس متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن مهـارات الاتـصال وعناصر الرسائل غير اللفظية مجتمعة كانت متوافرة بدرجة متوسـطة لدى أفراد عينة الدراسة، واحتلت مهارة القراءة المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها، كما جاء عنصر المكان في المرتبة الأولى من حيث درجة توافره. كما بينت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائيا بين توافر مهارات الاتصال وعناصر الرسائل غير اللفظية وفاعلية الاتصال الإداري، حيث كانت أكثر مهارات الاتصال تأثيراً مهارتي التحدث والاستماع، وعناصر الزمان والمظهر والتصرفات. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لتدريب الرؤساء على كيفية استخدام مهارات الاتصال وعناصر الرسائل غير اللفظية لإحداث التفاعل الايجابي مع المرؤوسين.

الدراسات العربية:

أجرى (عويس، 1999،6-30) دراسة بعنوان: " بناء برنامج لتنمية مهارات الاسـتماع الـناقد لـدى طلاب المرحلة الثانوية العامة في مدارس محافظة الجيزة بمـصر ومـدى فاعليته في تحقيق أهدافه"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مهارات الاسـتماع الـناقد لدى أفراد عينة الدراسة من خلال التعرف على واقع توافر تلك المهارات، ثم وضع برنامج لتنميتها وتطويرها. كشفت الدراسة عن فاعلية البرنامج المقتـرح لتنمـية مهارات الاستماع الناقد، كما بينت وجود علاقة دالة إحصائيا بين

متغيـري الذكاء ومستوى التحصيل الدراسي واكتساب مهارات الاستماع الناقد لدى عينة الدراسة.

وأجـرى (الغافري، 2001، 49-78) دراسة بعنوان: " معوقات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات الاتصال التي تواجه طلبة الدراسات العليا عند اتصالهم بأعضاء هيئة التدريس، وبيان أثر الجنس والكلية التي ينتمي إليها الطالـب علـى ذلـك. وقد ناقشت الدراسة أربع معوقات للاتصال هي (المعوقات النفـسية، والمعـوقات الإداريـة، والمعوقات الأكاديمية، والمعوقات التكنولوجية). وتوصـلت الدراسة إلى أن معوقات الاتصال بين أفراد عينة الدراسة كانت موجودة بدرجـة متوسـطة، وكان أكثرها تواجدا المعوقات الأكاديمية ثم النفسية. وأوصت الدراسـة بضرورة توفير وسائل التواصل الضرورية للعاملين في الجامعة والتقليل من الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس.

كمـا قـام (الفارسـي، 2001، 6-30) بدراسة بعنوان: " تصورات مديري المـدارس الحكومـية نحو نمط الاتصال الإداري السائد بوزارة التربية والتعليم في سـلطنة عمـان"، هـدفت الدراسة إلى التعرف على نمط الاتصال الإداري السائد بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، وتكـونت اسـتبانة الدراسة من (45) فقرة موزعة على أربعة أنماط للاتصال وهي (الاتـصال الكتابي، والاتصال الشفهي، والاتصال غير اللفظي، والاتصال بناء على الاتجـاه). وتوصلت الدراسة إلى أن المدراء يمارسون عدة أنماط للاتصال الإداري فـي آن واحـد، وان أكثـر الأنماط استخداما كان نمط الاتصال الشفهي. وأوصت الدراسـة بتطويـر اسـتخدام أنماط حديثة في الاتصال الإداري في المدارس مثل الحاسـوب، وزيادة تفعيل استخدام نمط الاتصال الإداري الشفهي، وإدخال مساقات دراسية تتعلق بالاتصال الإداري في الكليات والجامعات.

أمـا الدراسـة التـي أجـراها (المعـروف والحديثي، 2003، 139-156) والموسـومة بـ ـ " أثـر بـرنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال الإرشادية في المقابلـة"، والتـي أجريت في دولة قطر، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر

برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال الإرشادية (الأسئلة، والإصغاء، والتلخيص، والتفسير) في المقابلة للمرشدات التربويات في دولة قطر. وكانت عينة الدراسة موزعة على مجموعتين: تجريبية وأخرى ضابطة، حيث تم تطبيق البرنامج التدريبي لمدة (15) يوم، ثم تم عرض البرنامج باستخدام التسجيل السمعي والمرئي على عدد من الخبراء بشكل مستقل لتقييم البرنامج، وجمعت درجات التقديرات لتحديد الدرجة الكلية لكل مهارة للاختبارين القبلي والبعدي، وأظهرت نتائج الدراسة تفوق المجموعة التدريبية على الضابطة في الاختبار البعدي للمهارات مجتمعة، ولكل مهارة على حدة.

كما أجرى (مسمار،2003، 43-78) دراسة بعنوان: " السلوكيات اللفظية في دروس التربية الرياضية بين الواقع والتفعيل "، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع توظيف مدرسي التربية الرياضية في مدينة الدوحة بدولة قطر، لسلوكياتهم اللفظية أثناء تدريب طلبة المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى أن توظيف مهارات السلوك اللفظي لدى المعلمين موضوع الدراسة كان محدودا أثناء تدريب الطلاب، وغير منتظم، وبحاجة إلى تفعيل أكثر، وأوصت الدراسة بضرورة توعية مدرسي مادة التربية الرياضية بدولة قطر بأهمية السلوكيات اللفظية أثناء التدريب الرياضي، والدور الحيوي الذي تؤديه في تكريس التعلم، وزيادة التفاعل بين المدرس والطلبة.

أما الدراسة التي أجراها (عبد الرحيم وشباطات، 2003، 119-148) بعنوان: " استخدام طالبات تخصص التربية الإسلامية في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس مهارات الاتصال "، فقد هدفت إلى التعرف على مدى استخدام الطالبات عينة الدراسة لمهارات الاتصال، وهل يختلف استخدام المهارات باختلاف نوع الاتصال (لفظي أو غير لفظي)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى استخدام الطالبات لمهارات الاتصال كان متوفراً بدرجة جيدة، خصوصاً مهارة تحريك الكتفين ومهارة التقديم والتهيئة، كما بينت نتائج الدراسة أن الطالبات يستخدمن المهارات اللفظية أكثر من المهارات غير اللفظية في الاتصال. وأوصت الدراسة بالتركيز على تنمية مهارات الاتصال غير اللفظي للطالبات خلال التدريب على التدريس، واغناء

مقررات طرق تدريس تخصص التربية الإسلامية بالمعلومات اللازمة عن مهارات الاتصال.

كما أجرت (الدرويش والعماري، 2003، 19 -58) دراسة بعنوان: " الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولـة قطر"، وقد هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الرضا عن العمل، والرضا عـن الاتـصال لدى مديري ومديرات المدارس بدولة قطر، ولأغراض الدراسة تم توزيـع استبانة لقياس مستوى الرضا عن العمل، واستبانة أخرى لقياس الرضا عن الاتصال على عينة الدراسة البالغة (195) مديراً ومديرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضـا عن الاتصال وعن العمل متوفر لدى المديرين عينة الدراسة، كما بينت الدراسـة وجـود علاقة ايجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال، وأوصـت الدراسـة بضرورة الاهتمام بتطوير مهارات الاتصال لدى العاملين في المدارس، وتعزيز الاتصالات غير الرسمية.

أمـا الدراسـة التي قام بها (عايد، 2004،2-24) والموسومة بـ " معوقات الاتـصال الإداري بـين رؤسـاء الأقـسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقـي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليها "، فقد هدفت إلى التعرف إلـى معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع التعليم التطبيقي وسبل الـتغلب عليها. وتكونت عينة الدراسة من (60) فرداً من رؤساء الأقسام موضوع الدراسـة، أجابوا على استبانة اشتملت على أربعة مجالات هي (المعوقات التنظيمية والإدارية، ومعوقات تتعلق بقنوات الاتصال، ومعوقات ادراكية وشخصية، ومعوقات بيئية اجتماعية مادية). وتوصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تحد من فاعلية الاتـصال الإداري تتمـثل فـي ضـعف قنوات الاتصال ما بين الكليات والجهات الخارجـية، واعتماد نظام الاتصال الصاعد والهابط بين رؤساء الأقسام على حساب الاتـصال الأفقي. وأوصت الدراسة بعقد دورات لرؤساء الأقسام موضوع الدراسة، لتنمية مهارات الاتصال لديهم وتوفير وسائل اتصال حديثة كاستخدام الانترنت وعقد اجتماعات دورية لرؤساء الأقسام لمناقشة قضايا العمل.

كما قام (محمد، 2004،215-238) بدراسة بعنوان: " فاعلية برنامج تعليمي في تنمية مهارات الاستماع لدى طلاب الصف الثاني الإعدادي في دولة البحرين "، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج تعليمي في تنمية بعض مهارات الاسـتماع لـدى عيـنة من طلاب الصف الثاني الإعدادي في دولة البحرين، وقام الـباحث لأغـراض الدراسـة بإعداد برنامج تعليمي لتنمية مهارات الاستماع لدى الطـلاب عينة الدراسة ثم اختبار الكفاءة اللغوية للبرنامج، وقياس اتجاهات الطلاب نحـوه. وقد توصلت الدراسة إلى إثبات فاعلية البرنامج المقترح الذي قدمته لتنمية مهـارات الاستماع لدى الطلاب عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في مـناهج اللغـة العربية بما يوفر الفرصة لزيادة التركيز على فن الاستماع من حيث تحديد المهارات اللازمة لذلك.

وأجـرى (أبـو صـواوين، 2005،7-43) دراسة بعنوان: " تنمية مهارات التواصـل الـشفوي (الـتحدث والاستماع) لدى طالبات السنة الرابعة بقسم الإعلام التـربوي بكلية التربية النوعية بجامعة الأقصى بدولة فلسطين"، هدفت الدراسة إلى تحديد مهارات التواصل الشفهي الأساسية التي ينبغي أن تتوافر لدى طالبات الإعلام التـربوي، وبـناء برنامج لتنمية تلك المهارات لديهم. وتوصلت الدراسة إلى تحديد مهـارات التواصـل الشفوي (الاستماع والتحدث) التي يجب تنميتها لدى الطالبات موضـوع الدراسة، كما أثبتت نتائج الدراسة فاعلية البرنامج المقترح الذي وضعته لتنمية المهارات المحددة فيه، وأن تطوراً قد طرأ على أداء الطالبات لتلك المهارات. وأوصـت الدراسـة باسـتثمار المواقف التواصلية وتدريب الطالبات على ممارسة مهـارات التواصـل الـشفوي في تلك المواقف، كما أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية للعاملين في مجال الإعلام لتنمية مهارات التواصل الشفوي لديهم.

الدراسات الأجنبية:

وأجرى ايجنس وآخرون (Agunis, et al,1998,445-453) دراسـة بعنوان:" تأثير السلوك غير اللفظي على قوة الإدراك ". وهدفت الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى معرفـة تأثير الاتصال عبر الرسائل غير اللفظية

(حركات الجسم، السلوك المرئي) على إدراك المستجيبين لـ (الشرعية، الإكراه، المكافئات، المصداقية، والخبرة). وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك المرئي له تأثير كبير على قوة إدراك المستجيبين للأبعاد الخمسة السابقة الذكر، في حين بينت الدراسة أن حركات الجسم ليس لها أي تأثير على إدراك المستجيبين.

كمـا أجـرى مورتون وجولي (Morton & Julie, 2001,602-626) دراسة بعنوان: " الاتصال والمعتقدات الطبية: تأثير الاتصال الشامل عبر الوسائل المختلفة، والاتصال الشفهي المباشر بين الأفراد على درجة إدراك المخاطر على الذات وعلى الآخـرين "، وقـد هـدفت الدراسـة التي أجريت في كندا إلى اختبار أثر التغطية الإعلامـية للمواضـيع الصحية (سرطان الجلد) في درجة تقدير المخاطر المحتملة علـى الـذات وعلى الآخرين، والدور الذي تؤديه وسيلة الاتصال ذات العلاقة في ذلـك، وقد توصلت الدراسة إلى أن التغطية الإعلامية عبر وسائل الاتصال الشامل عبر وسائل الاتصال المختلفة كانت أكثر تأثيراً في زيادة التوعية بالمخاطر الصحية المحـتملة على الآخرين، في حين كان أسلوب الاتصال الشفوي المباشر بين الأفراد أكثر تأثيراً في زيادة الوعي الشخصي بالمخاطر الصحية المحتملة نحو الذات.

وأجـرى فارونا (Varona, 2002,165-198) دراسة بعنوان: " مفهوم وإدارة رضـا العامليـن عن نمط الاتصال في الشركات في غواتيمالا وأثره على الالتزام التنظيمـي "، وهدفت الدراسة إلى استكشاف مدى إدراك العاملين والمشرفين لمفهوم الالتـزام التنظيمي والرضا عن نمط الاتصال في المنظمات قيد الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين والمشرفين لديهم وجهات نظر متقاربة حول مفهوم الالتزام التنظيمـي والرضـا عن نمط الاتصال، كما بينت الدراسة أن العاملين والمشرفين يـرون بأن مفهوم الرضا عن نمط الاتصال البنّاء مرتبط بنوعية العلاقة القائمة بين العاملين من جهة، ونوعية العلاقة بين العاملين والمشرفين من جهة أخرى. وأوصت الدراسـة بضرورة الاهتمام بأن يكون نمط الاتصال الايجابي هو السائد في العلاقة بين العاملين أنفسهم وفي العلاقة بين العاملين والمشرفين.

أما الدراسة التي قامت بها مونغرين وليزا (Mongrain & Lisa, 2003,545-555) فـي الولايات المتحدة الأمريكية، والموسومة بـ " تضارب التعابير العاطفية

والانفعالية: تطبيقات للاتصال الشفوي المباشر "، فقد هدفت الدراسة إلى اختبار دور وأثـر التـضارب الناتج عن التعبيرات العاطفية والانفعالية على أداء مجموعة من طالـبات جامعة يورك، وقد بينت نتائج الدراسة أن أداء الطالبات كان نسبياً متوسطاً فـي الاتصال الشفوي مع الآخرين، في حين أظهرت الدراسة أن الطالبات موضوع الدراسة أكثر قدرة على الاتصال غير اللفظي مع الآخرين، كما بينت الدراسة أيضاً وجـود تطابـق بدرجـة ضعيفة بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي لدى الطالبات عينة الدراسة.

كما أجرى محسن وآخرون (Mohsen et.,al. 2005,56-83) دراسة بعنوان: "مـسح كمـي لمـدى معرفة الأطباء المقيمين في المستشفيات في إيران بمهارات الاتـصال ". وهـدفت الدراسـة إلى تحديد مدى معرفة الأطباء في إيران بمهارات الاتصال، وذلك كون الصداقة والعلاقة الودية بين الطبيب والمريض أصبحت شيء حيوي في تقديم الرعاية الصحية وزيادة درجة رضا المرضى عن مستوى الخدمات الـصحية المقدمة لهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر مهارات الاتصال لـدى عينة الدراسة كانت غير مرضية عموما، وان الأطباء في إيران لديهم معرفة محـدودة بمهارات الاتصال، كما كشفت الدراسة عن أن ثقة الأطباء الذكور بتوافر مهارات الاتصال لديهم كانت أكثر من ثقة الأطباء الإناث.

أما الدراسة التي قام بها موهان (Mohan, 2005,291-303) بعنوان: " العلاقة بين التوجيه الصحي والاتصال بالمرضى والرضا عن الخدمات الصحية المقدمة "، فقد هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج للتفاعل بين الأطباء والمرضى، وإظهار دور التوجيه الصحي في مجال الاتصال المتبادل بين الأطباء والمرضى في مستشفيات مدينة بوردو في فرنسا على الرضا عن خدمات الرعاية الصحية. وقد بينت نتائج الدراسة أن وضع وتخطيط ونجاح برامج الرعاية والتوجيه الصحي، يعتمد بشكل أساسي على أسلوب وطريقة اتصال الأطباء بالمرضى. وأوصت الدراسة بضرورة أن يتمتع القائمين على عملية الرعاية الصحية بمهارات اتصال عالية ومراعاة حاجات ورغبات المرضى.

كما قام تونج وآخرون (Tongue, et. al., 2005,652-657) بإجراء دراسة بعنوان: "مهارات الاتصال: الاهتمامات الأساسية للمرضى " في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام العاملين في طب وجراحة العظام لمهارات الاتصال على درجة رضا المرضى عن الخدمات الصحية، ومساهمة ذلك في تحقيق شفاء عاجل. حيث تم إشراك الأطباء في برنامج تدريبي على كيفية التواصل مع المرضى ومراعاة اهتماماتهم الأساسية التي شملت المعاملة كشركاء واحترام قيمهم واهتماماتهم الفردية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات. وقد بينت الدراسة أن (24%) من المرضى المشمولين بالدراسة راضون عن أداء الأطباء في الاتصال، وأن الفجوة في الاتصال بين الأطباء والمرضى كانت في مجال مهارة الاستماع، والرعاية، والوقت الذي يمضيه الطبيب مع المريض. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتنمية قدرات العاملين في الطب على استخدام مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية أثناء اتصالهم بالمرضى، والتركيز على أن يشتمل تدريس الطب على مواد حول مهارات الاتصال.

وقـام ياماكوشي (Yamaguchi, 2005,194-168) بدراسة بعنوان: " تكتيكات الاتـصال بـين الأفراد والعدالة الإجرائية في الإدارة للعاملين في اليابان"، وهدفت الدراسـة إلـى الكـشف عـن العلاقة بين تكتيكات الاتصال بين الأفراد، والعدالة الإجـرائية، وظروف الاستقرار الوظيفي للعاملين ذوي الياقات البيضاء في اليابان، وتحديـد أي مـن التكتـيكات التـي تـستخدم في الاتصال بين الأفراد من الممكن استخدامها بفاعلية لتطوير مدى إدراكهم للعدالة الإجرائية وتقليل مستوى عدم التأكد لـديهم بالنـسبة للاستقرار الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة التي شارك بها (323) عاملاً من ذوي الياقات البيضاء إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين تكتيكات الاتصال بين الأفراد وعدم التأكد من الاستقرار الوظيفي، في حين كشفت الدراسة عن وجود علاقـة مباشـرة بـين تكتيكات الاتصال والعدالة الإجرائية التي بدورها تؤثر في مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين ذوي الياقات البيضاء.

كمـا قامت بارنيت و بادزنسكي (Burnett & Badzinski ،2005,209-224) بدراسـة بعنوان: " الاتصال غير اللفظي الذي يمارسه القاضي أثناء المحاكمة: هل

يؤثر على ملاحظات هيئة المحلفين ". و هدفت الدراسة إلى التعرف إلى ردود الفعل التي يبديها أعضاء هيئة المحلفين حيال الاتصال غير اللفظي الذي يمارسه القاضي أثـناء اجراء المحاكمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن أعـضاء هيـئة المحلفين يدركوا مدى التدخل غير اللفظي للقاضي في المحاكمات خـصوصا الـسلوكيات الـسلبية، كمـا بينت الدراسة أن الملاحظات السلبية لهيئة المحلفـين على السلوك غير اللفظي للقاضي أثناء إجراء المحاكمات كانت أكثر من الملاحظـات الايجابية، وأوصت الدراسة بإيجاد وسائل وطرق إجرائية للتخفيف من تأثير الاتصال غير اللفظي للقاضي على هيئة المحلفين.

وأجرى افان وآخرون (Avan, et. al., 2005,22-36) دراسة بعنوان: " إدراك المنتسبين لبرامج التدريب الطبي المتقدم في باكستان لمهارات الاتصال "، وقد هدفت الدراسة إلى تقييم الواقع الفعلي لتوافر مهارات الاتصال لدى المنتسبين لتلك البرامج من مختلف التخصصات الطبية وأثر ذلك على مستوى الخدمات التي يقدمونها للآخرين. وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة توافر مهارات الاتصال لدى الأفراد عينة الدراسة كان متوسطاً. وأوصت الدراسة بضرورة دمج برنامج مهارات الاتصال في برامج التدريب الطبي المتقدم في باكستان لما لها من أهمية وحيوية في تحسين وتطوير تلك البرامج وتعزيز أداء المنتسبين لها كمقدمين لخدمات الرعاية الصحية بكفاءة وفاعلية عالية.

كما قام ترافادو وآخرون (Travado, et. al., 2005,661-670) بإجراء دراسة بعنوان: "واقع توافر مهارات اتصال الطبيب بالمريض لدى أطباء السرطان في جنوب أوروبا: أثر التوجيه النفسي- الاجتماعي والإهمال"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مـدى توافر مهارات الاتصال والمتغيرات الأخرى ذات العلاقة بالاتصال الجيد لدى (125) طبيب من أطباء الأورام الخبيثة في ايطاليا والبرتغال وأسبانيا. وتوصلت الدراسة إلى أن توافر مهارات الاتصال لدى الأطباء في عينة الدراسة كانت متوافرة بدرجة متوسطة، وأن الأطباء مدركين للآثار الايجابية التي يتركها الاتصال الجيد على المرضى. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب الأطباء

العاملين في مجال الأورام السرطانية في جنوب أوروبا على تنمية وتطوير مهارات الاتصال والرعاية النفسية للمرضى.

أمـا الدراسـة التـي قام بها ليف وآخرون (Leif, et. al., 2006,207-219) بعـنوان: " الـسلوك غيـر اللفظي والاستراتيجيات التي تتبعها الشرطة في المملكة المـتحدة أثـناء اسـتجواب المتهمـين "، فقد هدفت الدراسة إلى اختبار المؤشرات والـسلوكيات غيـر اللفظـية التـي يمارسها أفراد الشرطة لخداع المتهمين أثناء إجـراءات الاستجواب، حيث تم تسجيل السلوك الشفهي والسلوك غير الشفهي لعدد مـن ضـباط الشرطة أثناء قيامهم بعمليات استجواب المتهمين وملاحظة ردود فعل المتهمـين إزاء تلك السلوكيات. وتوصلت الدراسة إلى ردود فعل المتهمين الكاذبين فـي أقـوالهم اتصفت بالعصبية والعنف اكثر من ردود الفعل التي أبداها الصادقين منهم إزاء السلوكيات غير اللفظية أثناء الاستجواب.

أما الدراسة التي قام بها توني وآخرون (Tony,et. al., 2006,18-25) بعنوان: "علاقـة الخـصائص الشخـصية للأطباء المقيمين، والاتجاهات، والخبرة السابقة، والمعـرفة العلاجـية، باستخدام مهارات الاتصال "، والتي أجريت في هولندا، فقد هـدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الشخصية كالجنس والعمر واللغة والاتجاهات والخبرات السابقة في مهارات الاتصال لدى عينة الدراسة على استخدام تلـك المهـارات، وتحديـد علاقة كل متغير منها على طبيعة الاتصال بين الأطباء والمرضى. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين الجنس، والعمر، واللغة، والمعـرفة الـسابقة بمهارات الاتصال، ومدى استخدام تلك المهارات في التطبيقات العلاجية والعلاقة مع المرضى.

كما قام ديبرا وآخرون (Debra, et. al., 2006,28-34) بإجراء دراسة بعنوان: "التعبير عن العواطف بالسلوك غير اللفظي خلال الزيارات الطبية: الآلية والنتائج"، وقد هدفت الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى مناقشة أهمية ممارسة السلوك غير اللفظي في العلاقات العلاجية، وأثر ذلك على مستوى الرضا عن الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. وبينت الدراسة أن الأطباء والمرضى يتبادلون الخبرات الشخصية، والمفاهيم المختلفة، والعواطف خلال

المقابلات الطبية، حيث يتم توظيف تلك العمليات في عملية الرعاية الصحية من خلال السلوك اللفظي، والسلوك غير اللفظي الذي يتم بين الأطباء والمرضى. وتوصلت الدراسة إلى أن الجانب العاطفي في عملية الرعاية الصحية مرتبط بشكل أساسي بالسلوك غير اللفظي، والذي يشمل إدراك العواطف الذاتية، وإرسال واستقبال الرسائل غير اللفظية، التي تعتبر عناصر هامة وحيوية في تحديد نوعية الرعاية الصحية. وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات حول الآثار الايجابية للسلوكيات غير اللفظية على تحديد مستوى خدمات الرعاية الصحية.

أما الدراسة التي قام بها كل من فيرونيكا وتوم (Veronica & Tom, 2006, 480-488) والموسومة بـ " مهارات الاتصال ودروس التوعية الثقافية للعاملين في مجـال الـرعاية الـصحية للأشخاص المصابين بأمراض الخلايا المزمنة "، والتي أجـريت فـي المملكـة المتحدة فقد هدفت إلى تقييم فاعلية وأثر مهارات الاتصال التجـريبية علـى أداء العاملـين فـي مجال الرعاية الصحية للأشخاص المصابين بأمـراض الخلايـا المزمنة، حيث بينت الدراسة أن ضعف الاتصال بين الطرفين يـؤدي إلـى حالـة من الشك وانعدام الثقة، ويدفع المرضى إلى التصرف بعدوانية ومعاداة القائمين بتقديم خدمات الرعاية الصحية. لذا فان استعمال مهارات الاتصال الجيدة من قبل مقدمي الرعاية الصحية يعتبر أمر حيوي وهام لممارسة تلك المهنة. وقـد أظهرت نتائج الدراسة أن نوع وطبيعة الاتصال والتدريب على الوعي الثقافي ذو أثر ايجابي وتأثير دائم على قدرات العاملين في الرعاية الصحية وطبيعة العلاقة والثقة التي تربطهم بالمصابين بأمراض الخلايا المزمنة.

خلاصة الدراسات السابقة:

مـن خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أن فاعلية المنظمات على اختلاف الأنـشطة التي تمارسها، تتأثر بدرجة كبيرة بمدى فاعلية أنظمة الاتصال التنظيمي والإنـساني فـيها. وفيما يلي عرض ملخص للدراسات السابقة التي اشتملت عليها الدراسة:

بحـث الخـصاونة (1998) فـي المشاكل التي يواجهها الطلبة في اتصالهم بأعـضاء هيئة التدريس، وبحثت الأسمر (2000) في مدى توافر مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الأساسية، وركز الغافري (2001) على معوقات الاتصال بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس، ، أما غطاشة (2002) فقد بحـث في مدى رضا معلمي المرحلة الأساسية عن وسائل الاتصال الإشرافية، في حـين ركزت النظامي (2002) على مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر الطلبة، كما بحث أبو الغنم (2002) في أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلـية الاتـصال الإداري لـلإدارات الحكومية ، وركز الحوراني (2003) على مهـارات الاتـصال لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المرحلة الـثانوية، ، وبحث عايد (2004) في معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام فـي قطاع كليات التعليم التطبيقي وسبل التغلب عليها، أما الزعبي (2005) فقد ركز علـى مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في مراكز مديريات الأجهزة الحكومية ، وركز آنجل ولانسر (1998) على تأثير السلوك غير اللفظـي علـى قوة الإدراك لدى الأفراد، وركز فارونا (2002) على مفهوم وإدارة الرضا عن نمط الاتصال وأثره على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وبحث موهان (2005) فـي العلاقـة بين الاتصال الفعال والرضا عن الخدمات الصحية، وركزت بارنـيت وبادزنـسكي (2005) علـى تأثير السلوك غير اللفظي للقاضي على هيئة المحلفـين، أمـا آفـان (2005) فقد تعرض لمدى إدراك المنتسبين لبرامج التدريب الطبـي لمهـارات الاتصال، كما ركز ليف (2006) على السلوك غير اللفظي الذي تتبعه الشرطة في استجواب المتهمين.

مـن خـلال العـرض الـسابق للدراسات السابقة، تبين أن الاتصال عامل ضروري وهام لنجاح المنظمات المختلفة في الوصول لأهدافها بكفاءة وفعالية، حيث أكـدت الدراسـات على أن توافر مهارات اتصال فاعلة لدى الأفراد مهما كان نوع النـشاط الـذي يمارسـونه، يعتبـر عنصر رئيسي وهام في نجاح تلك المنظمات، وقدرتها على الاستمرار في ظل وجود بيئة تنافسية حادة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أ) لقد بحثت هذه الدراسة في مهارات الاتصال التقليدية، بالإضافة إلى الرسائل غير اللفظية جنباً إلى جنب، وأثر توافرها على تحسين فاعلية الاتصال الإداري، حيث لم يتناول هذا المجال سوى عدد محدود جداً من الدراسات.

ب) تـم إجـراء هذه الدراسة على قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية، حيث لم تتـناول أي دراسة سابقة آثار هذا الموضوع بكافة أبعاده، على أداء هذا القطاع الهام من الشركات الصناعية الوطنية.

ج) تركـزت معظم الدراسات السابقة في مجال الاتصال على حقل التربية والتعليم، كمـا يلاقـي هـذا الموضـوع اهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الرعاية الـصحية، فـي حين أن هناك عدد قليل من الدراسات في حقل العلوم الإدارية، حـيث جـاءت هذه الدراسة لتأكيد أهمية عملية الاتصال، والدور الحيوي الذي تؤديه في حقل الإدارة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة :

تعـتمد المنهجـية المتـبعة فـي هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميدانـي الذي تضمن مسحا مكتبياً وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبـناء الإطـار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية(شركة البوتاس العربية، وشركة مصانع الاسمنت الاردنية، وشركة الفوسفات العربية، وشركة ملح الصافي، وشركة النميرة للأملاح المختلطة والطين). والبالغ تعدادهم الكلي(9757) موظفاً وموظفةُ، في ضوء إحصائيات شؤون العاملين في الشركات المبحوثة لعام (2005)، ويتوزع افراد مجتمع الدراسة على الشركات التالية:

جدول رقم (1)

الاستبانات الموزعة والمستردة في الشركات قيد البحث

اسـ ـ ـم الشركة	عدد الموظفين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل
شركة البوتاس	2252	230	195	186
شركة الاسمنت	2700	280	234	215
شركة الفوسفات	4500	470	390	372
شركة ملح الصافي	240	30	14	13
شركة النميرة للأملاح المختلطة والطين	65	15	6	6
المجموع الكلي	9757	1025	839	792

3.3 عينة الدراسة :

تم سحب عينة طبقية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي وبنسبة (10.5%) إذ بلغ عـدد أفراد العينة (1025) موظفاً، وقد تم توزيع (1025) استبانة، (ملحق رقم أ)، تـم استـرجاع (839) استبانة حيث بلغت نسبة الاسترجاع (81.85%)، وقد تم اسـتبعاد (47) اسـتبانة لعـدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (792) اسـتبانة، شكلت ما نسبته (77.27%) من عينة الدراسة، وما نسبته (8.12%) من مجتمع الدراسة الكلي وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة، حسب المتغيرات الشخصية:

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	628	%79.3
	أنثى	164	%20.7
العمر	30 سنة فأقل	154	%19.4
	31-40 سنه	251	%31.7
	41-50 سنة	219	%27.7
	51 سنة فأكثر	168	%21.2
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	116	%14.6
	دبلوم كلية مجتمع	238	%30.1
	بكالوريوس	359	%45.3
	دراسات عليا	79	%10.0
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فاقل	116	%14.6
	6-10 سنوات	289	%36.5
	11-15سنة	235	%29.7
	16سنة فأكثر	152	%19.2
الحالة الاجتماعية	متزوج	640	%80.8
	غير متزوج	152	%19.2

يوضـح الجدول رقم (2) أن (79.3%) من عينة الدراسة هم من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (20.7%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة. أما فيما يتعلق بمتغيـر العمر فقد شكلت الفئة العمرية (31-40) سنة أعلى نسبة، حيث بلغت (7.31 %) مـن عيـنة الدراسة ، تلاها الفئة (41-50 سنة) حيث كانت نسبتها (7.27%)، وهاتـان الفئات تشكلان الغالبية العظمى من العاملين في الشركات المبحوثة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة مقدارها (2.21%)، أما أقل فئـة عمرية فقـد كانت فئة (30 سنة فأقل)، حيـث كانت نسبتها (19.4%) من عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث شكلت ما نسبته (45,3%)، تلاهم حملة دبلوم كلية مجتمع بنسبة (30.1%)، ثم فئة حملة ثانوية عامة فما دون بنسبة (14,6%)، وأخيراً شكلت فئة حملة الدراسات العليا ما نسبته (10%) من عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد شكلت فئة (6-10سنوات) أعلى نسبة حيث بلغت (36.5%) وتلاها فئة (11-15 سنة) حيث شكلت ما نسبته (29.7%)، وكانت فئة (5 سنوات فأقل) هي أقل نسبة حيث شكلت (14.6%) من عينة الدراسة. أما فيما يـتعلق بمتغيـر الحالة الاجتماعية فقد شكلت فئة المتزوجين أعلى نسبة، حيث بلغة نـسبتهم (80.8%) من عينة الدراسة، في حين جاءت فئة العزاب بنسبة (19.2%) من عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة:

بعـد الاطـلاع علـى الدراسـات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وعلى الأدوات المستخدمة في دراسة كل من (النظامي،2002) ودراسة (أبو الغنم، 2002) ودراسـة (الحورانـي، 2003) ودراسـة (الزعبي، 2005)، وبعد إجراء التعديلات لـبعض الفقـرات وإضافة فقرات جديدة، تم تطوير وبناء استبانة لقياس مدى توافر مهـارات الاتصال التقليدية، ومهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية، وأثرها علـى فاعلية الاتصال الإداري. وقد تكونت هذه الاستبانة من(59) فقرة، مقسمة إلى أربعة أجزاء رئيسية هي كما يلي:

1- الجـزء الأول: ويتـضمن المتغيـرات الشخصية والديمغرافية الآتية: (العمر، والنوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية).
2- الجـزء الثاني: ويتكون من أربعة مجالات تقيس متغير الدراسة المستقل الأول (مهـارات الاتصال التقليدية): مهارة القراءة (1-5)، مهارة الكتابة (6-10)، مهارة الاستماع (11-15)، مهارة التحدث (16-20).
3- الجـزء الـثالث: تكـون هذا الجـزء من ستة مجالات تقيس متغير الدراسة المستقل الثانـي (مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية) وهـي: بعـد التـصرفات (21-23)، بعـد الزمان (24-26)، بعد المكان (27-29)، بعد المظهر (30-31)، بعد الصوت (32-34)، بعد الحركات (35-36).
4- الجزء الرابع: تكون هذا الجزء من ستة أبعاد تقيس متغير الدراسة التابع (فاعلية الاتصال الإداري) وهي: الاستعداد الشخصي(37-39)، عدم التعرض للعوائق (40-43)، الوضوح (44-46)، القدرة على التنفيذ (47-48)، الاستيعاب (49-51)، القدرة على نقل الأفكار(52-54). وصنفت الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من(1-5)، بحيث يدل الرقم (5) على (كبيرة جدا) والرقم (1) على (قليلة جداً). ويوضح الجدول رقم (3) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

جدول رقم(3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	الفقرات
مهارات الاتصال التقليدية	مهارة القراءة	5-1
	مهارة الكتابة	10-6
	مهارة الاستماع	15-11
	مهارة التحدث	20-16
مهارات الرسائل غير اللفظية	التصرفات	23-21
	الزمان	26-24
	المكان	29-27
	المظهر	31-30
	الصوت	34-32
	الحركات	36-35
فاعلية الاتصال الإداري	الاستعداد الشخصي	39-37
	عدم التعرض للعوائق	43-40
	الوضوح	46-44
	القدرة على التنفيذ	48-47
	الاستيعاب	51-49
	القدرة على نقل الأفكار	54-51

5.3 صدق الأداة:

للتحقق من مدى صدق محتوى الأداة تم عرض الاستبانه على (6) محكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين الأكاديميين في جامعة مؤتة للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستبانه وإبداء آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانه وانسجامها مع متغيرات وأبعاد الدراسة، وبعد الإطلاع على أراء المحكمين

تم تعديل محتوى بعض فقراتها وحذف بعض الفقرات. وتم الأخذ بملاحظات هيئة التحكيم الواردة.

6.3 ثبـات الأداة:

تم استخراج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقد بلغت قيمها كما يلي:

جدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

رقم المتغير	أرقام الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
1	20-1	مهارات الاتصال التقليدية	0.92
2	36-21	مهارات الرسائل غير اللفظية	0.86
3	54-37	فاعلية الاتصال الإداري	0.90
3-1	54-1	الأداة ككل	0.94

يلاحـظ مـن الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة (a=0.94) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء مثل هذه الدراسة.

7.3 أساليب التحليل الإحصائي:

للإجابـة علـى أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحـصاء الوصـفي والتحليلـي الآتـية: وذلـك باسـتخدام الرزمة الإحصائية (SPSS .V.10):

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل

الإجابة على أسئلة الدراسـة ومعرفة الأهميـة النسبيـة باستخدام المتوسطات الحسابيـة والانحرافات المعيارية.

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار ثبات صلاحية النموذج، ولاختبار فرضيات الدراسة.

3- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) وذلك لاختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها المستقلة والتابعة.

8.3 التعريفات الإجرائية:

1- مهارات الاتصال: وجهة نظر العاملين نحو درجة ممارسة الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية للسلوكيات الواردة في مقياس الدراسة وهي: مهارة التحدث، مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع (النظامي، 8:2002).

2- مهارة القراءة: عملية ترتبط بنشاط الإنسان الفسيولوجي والعقلي، وبحالته النفسية، وتتطلب المقدرة على حل الرموز المكتوبـة وفهمها، والقدرة على ربط أجزاء المادة المقروءة بتسلسل منطقي، بالشكل الذي يمكّن الفرد من الاستنتاج والتفاعل والتواصل مع الآخرين بشكل ايجابي (حجاب، 187:2003).

3- مهارة الكتابة: وجهة نظر العاملين نحو قدرة الرئيس على الكتابة بمهارة لتوصيل ما يريد من أفكار وتوجيهات وقرارات للمرؤوسين، وتحتاج هذه المهارة إلى قدرات كبيرة لصياغتها، وتستخدم لتأكيد الاتصالات الشفوية (عليان والطوباسي، 97:2005)

4- مهارة التحدث: مجموعة من الخصائص والقدرات والميزات الواجب توافرها في الرئيس الذي يدير النقاش، كالقدرة على توجيه الأسئلة، والاستفسارات، وجلب الانتباه، والذكاء، ومهارة تحفيز الآخرين، والتأثير في سلوكهم وغيرها، باتجاه تحقيق غايات وأهداف محددة (Demorest & Grady, 2002: 11-20).

5- مهارة الاستماع: عمليـة ذهنيـة عقليـة تعني الاستماع مـع الفهم والتركيز، وإدراك الرسالة الاتصالية ومـا تحويه مـن النشاطات الشفويـة، والحركات والإشارات غيـر الشفويـة التي تتم بين المستمـع والمتحدث خلال عملية الاتصال (Modhukar,2003:44).

6- الرسائل غير اللفظية: اتصالات ورسائل غير شفوية، تنتقل بين أطراف عملية الاتصال من خلال قنوات مختلفة مثل: تعابير الوجه، وحركات العيون، ونبرات الصوت، والحركات الجسدية، والعناصر المادية المختلفة، وغيرها من الوسائل التي تمكن الأفراد مـن التواصـل وإرسال الرسائل بينهم بدون كلام (David, 2004: 190).

7- الصوت: استخدام نبرات الصوت في الاتصال غير اللفظي لإحداث انطباعات مختلفة لدى الآخرين، من خلال التفاوت في درجة شدته، أو تقطعه، أو النغمات المختلفة، أو التأكيد على الكلمات والمواقف المهمة التي تحدث بين أطراف عملية الاتصال (Thill,2005:51).

8- الزمان: استخدام مهارة الوقت كأحد تقنيات إجراء الاتصال غير اللفظي مع الآخرين، من خلال إعطاء الوقت الكافي لعملية الاتصال، أو الصمت في بعض المواقف للتعبير عن رسائل معينة وغيرها (أبو الغنم، 234:2002).

9- المكان: يعبر المكان عن المسافة التي تفصل بين أطراف عملية الاتصال، أو المكان الذي تتم فيه، أو عن ترتيب العناصر المادية فيه من أثاث وديكور وغيرها من العوامل التي تؤثر في فاعلية الاتصال (الزعبي، 7:2005) .

10- الحركات: إشارات معبرة عن الاتصال غير اللفظي، كإشارات التحية، والإجابة من خلال الإشارات والإيماءات التي تستخدم بين أطراف عملية الاتصال كدلالات وإشارات على الرضا أو عدم الموافقة وغيرها (ماهر، 189:2004).

11- المظهر: يعبر المظهر عن الحالة العامة لجسم الشخص القائم بعملية الاتصال، ويؤثر بشكل كبير على الانطباع الأول الذي يتكون لدى المستقبل، ويشمل

حالة الثياب التي يرتديها ونوعيتها، وغيرها من الدلائل والإيماءات الأخرى التي تؤثر بشكل سلبي أو ايجابي في فاعلية عملية الاتصال (Ober,2003:48).

12- فاعلية الاتصال الإداري: تتحقق فاعلية الاتصال الإداري في الغالب عندما يكون المعنى أو الهدف الذي أراده مرسل الرسالة الاتصالية، هو ذات المعنى الذي فسره مستقبل الرسالة واستجاب له بشكل ايجابي، وفي هذه الحالة يتحقـق الهدف الذي أراده المرسل من عملية الاتصال(الزعبي، 7:2005).

13- قطاع الصناعات الاستخراجية: مجموعة الشركات الصناعية التي تقوم باستخراج المواد الأولية التي تحتاجها في الانتاج من باطن الأرض، وهي (شركة الأسمنت، وشركة البوتاس، وشركة الفوسفات، شركة ملح الصافي، شركة النميرة للأملاح المختلطة).

الفصل الرابع
عرض النتائج

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهو عبارة عن قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة. مع الأخذ بعين الاعتبار أن المقياس المستخدم في الدراسة يتدرج على النحو التالي:

قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
1	2	3	4	5

وبناءاً على ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي سوف تصل لها الدراسة على النحو التالي في تفسير البيانات.

منخفض	متوسط	مرتفع
2.5 فأدنى	3.49-2.6	3.5 فأعلى

وعليه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للمتغيرات أكبر من (3.5 فما فوق) فإن مستوى الموافقة يكون مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على المتغير، أما إذا كانت قيمة المتوسط (3.49-2.6) فإن مستوى الموافقة يكون متوسطاً، وإذا كان أقل من (2.5) فإن مستوى موافقة أفراد العينة على المتغير يكون منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) لدى الرؤساء العاملين في الشركات الاستخراجية في الأردن من وجهة نظر المرؤوسين.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
1	مهارة القراءة	3.81	1	مرتفع
2	مهارة الكتابة	3.62	4	مرتفع
3	مهارة الاستماع	3.67	3	مرتفع
4	مهارة التحدث	3.69	2	مرتفع
-	مهارات الاتصال	3.69	-	مرتفع

ويتضح من الجدول رقم(5) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينـة الدراسة لكافة أبعاد مهارات الاتصال مجتمعة كان قد بلغ (3.69) وهذا يعني أن اتجاهات العاملين نحو درجـة توافر مهارات الاتصال التقليديـة لـدى الرؤساء في الشركات الاستخراجيـ ـة المبحوثة كانت إيجابيةً وبدرجـة مرتفعـة. كما يتبين من الجـدول أيضاً أن مهارة القراءة كانت قـد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلـغ (3.81) وقد احتلت المرتبـة الأولى، ثم تلاها في المرتبة الثانيـة مهارة التحدث بمتوسط حسابي (3.69). يليها مهارة الاستماع وقـد احتلت المرتبـة الثالثة بمتوسـط حسابي (3.67). أما مهارة الكتابـة فقد احتلت المرتبـة الرابعـة بمتوسـط حسابـي (3.62). وهـذا يعنـي أن مـهارات الاتصال التقليديـة لـدى الرؤساء العامليـن في الشركات الاستخراجية كانت متوافرة وبدرجات متفاوتـة وقد جاءت جميعها بدرجات مرتفعة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لأبعاد مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء العاملين في قطاع الشركات الاستخراجية في الأردن من وجهة نظر المرؤوسين:

أولاً: مهارة القراءة:

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد مهارة القراءة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
1	يراعي الرئيس انتباه المرؤوسين لما يقرأه أمامهم.	3.76	3	مرتفع
2	يقرأ الرئيس ما يعرض عليه من موضوعات بصورة مناسبة.	3.93	2	مرتفع
3	يتحرى الرئيس وينقد المادة المقروءة بشكل مناسب.	3.73	4	مرتفع
4	يركز الرئيس على الهدف الأساسي للموضوع عند القراءة.	4.05	1	مرتفع
5	يقرأ الرئيس ما هو مكتوب للمرؤوسين بلغة سليمة صحيحة النطق.	3.56	5	مرتفع
	جميع الفقرات	3.81	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لاتجاهات العاملين نحـو توافر مهارات القراءة لـدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية كان قـد بلغ (3.81)، وهذا يعني أن درجة توافر مهارات القراءة لدى الرؤساء العاملين في الشركات الاستخراجية كان إيجابياً بدرجة مرتفعة.

ويبين الجدول المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، إذ احتلت الفقرة رقم(4) التي تشير إلى يركز الرئيس على الهدف الأساسي للموضوع عند القراءة" المرتبة الأولـى، حيـث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.05)، وهـي أعلى متوسط حسابي مـن بين فقرات مهارات القراءة، تليها الفقرة (2) التي تشير إلى "يقرأ الرئيس مـا يعرض عليـه مـن موضوعات بصورة مناسبة"، بمتوسط حسابي (3.93)، ثم يلي ذلك في الأهمية الفقرة (1) والتي تشير "يراعي الرئيس انتباه المرؤوسين لما يقرأه أمامهم" وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، ثم تلتها في الأهمية الفقرة رقم (3)، التي توضح "يتحرى الرئيس وينقد المادة المقروءة بشكل مناسب" وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.73). وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم (5) جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.56)، والتي تشير إلى "يقرأ الرئيس ما هو مكتوب للمرؤوسين بلغة سليمة صحيحة النطق".

ثانياً: مهارة الكتابة :

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد مهارة الكتابة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
6	كتابة الرئيس واضحة ومفهومة ويسهل قراءتها.	3.52	5	مرتفع
7	يستخدم الرئيس الرموز والأشكال التوضيحية بشكل ملائم في كتاباته.	3.67	2	مرتفع
8	يكتب الرئيس بأسلوب سلس ومشوق وجذاب.	3.57	4	مرتفع
9	يكتب الرئيس التقارير والاقتراحات والشكاوي بصياغة واضحة ومحددة المفهوم والمعاني.	3.65	3	مرتفع
10	يراعي الرئيس قواعد اللغة بشكل مناسب أثناء الكتابة.	3.68	1	مرتفع
-	جميع الفقرات	3.62	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم(7) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لاتجاهات العاملين نحو توافر مهارات الكتابة لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية المبحوثة، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد هو (3.62)، إذ احتل درجة مرتفعة على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة. ويظهر الجدول أيضاً المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات مهارات الكتابة، إذ جاءت الفقرة

رقم (10) بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى "يراعي الرئيس قواعد اللغة بشكل مناسب أثناء الكتابة"، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.68) على المقياس الخماسي. يليها في الأهمية الفقرة رقم(7) وهي "يستخدم الرئيس الرموز والأشكال التوضيحية بشكل ملائم في كتاباته حيث كان المتوسط الحسابي (3.67) وهي درجة مرتفعة حسب المقياس الخماسي، وجاءت الفقرة رقم (9) في الترتيب الثالث والتي تشير إلى "يكتب الرئيس التقارير والاقتراحات والشكاوي بصياغة واضحة ومحددة المفهوم والمعاني وبمتوسط حسابي (3.65)؛ يليها الفقرة رقم (8) والتي تشير إلى "يكتب الرئيس بأسلوب سلس ومشوق وجذاب"، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.57) على المقياس الخماسي المستخدم. أما الفقرة رقم (6) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52). والتي تشير إلى أن "كتابة الرئيس واضحة ومفهومة ويسهل قراءتها". ويلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد كانت متوسطاتها الحسابية تتراوح ما بين (3.52 إلى3.6) درجة على المقياس الخماسي المستخدم. وهذا يعني أن الرؤساء في الشركات المبحوثة لديهم القدرة على الكتابة الماهرة للمرؤوسين، الأمر الذي يؤدي الى التخفيف من الغموض والتشويش الذي قد يصاحب ما يصدر عنهم من تقارير وأوامر وتوجيهات.

ثالثاً: مهارة الاستماع :

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد مهارة الاستماع.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
11	يدون الرئيس الملاحظات أثناء الاستماع لمناقشات المرؤوسين.	0.93	2	مرتفع
12	يترك الرئيس الأدوات والأوراق التي بين يديه أثناء استماعه للمرؤوسين.	0.96	3	مرتفع
13	يصغي الرئيس باهتمام للتفاصيل الدقيقة الخاصة بمشاكل المرؤوسين بالعمل.	0.93	1	مرتفع
14	يشعر الرئيس المرؤوسين بأهمية ما يقولونه خلال حديثهم معه.	0.92	5	مرتفع
15	لا يقاطع الرئيس المرؤوسين خلال حديثهم معه.	0.94	4	مرتفع
-	جميع الفقرات	0.53	-	مرتفع

يبـين الجـدول رقـم (8) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لاتجاهات العاملين نحو توافر مهارة الاستماع لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية، حيث كـان المتوسـط الحـسابي لجميع فقرات هذا البعد (3.67)، وهذا يعني أن مهارة الاستماع لدى الرؤساء العاملين في الشركات الاستخراجية متوفرة وبدرجة مرتفعة.

ويبـين الجدول المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، إذ احتلت الفقرة رقم (13)، التي تشير إلى "يصغي الرئيس باهتمام للتفاصيل الدقيقة الخاصة بمشاكل المرؤوسين بالعمل"، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة

رقم (4.08)، وهي أعلى متوسط حسابي من بين فقرات هذا البعد، تليها الفقرة رقم (11) التـي تـشير إلـى " يـدون الـرئيس الملاحظات أثناء الاستماع لمناقشات المرؤوسين"، بمتوسط حسابي (3.60) ثم يلي ذلك في الأهمية الفقرة رقم (12) وهي "يترك الرئيس الأدوات والأوراق التي بين يديه أثناء استماعه للمرؤوسين" وبمتوسط حـسابي بلغ (3.58)، ثم تلتها في الأهمية الفقرة رقم (15)، التي توضح " لا يقاطع الرئيس المرؤوسين خلال حديثهم معه"؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين علـى هـذه الفقـرة (3.56) على المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة. وتشير النـتائج أيـضاً إلى أن الفقرة رقم (14) قد جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلـي، حـيث بلـغ متوسـطها الحـسابي(3.51). والتي تشير "يشعر الرئيس المرؤوسـين بأهمية ما يقولونه خلال حديثهم معه". وهذا يدل على أن الرؤساء في الشركات المبحوثة لديهم القدرة على الاستماع والإصغاء الجيد للعاملين، مما يؤدي إلى تشجيعهم لإبداء آرائهم وتوصياتهم المتعلقة بإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي يواجهونها في أدائهم لأعمالهم.

رابعاً: مهارة التحدث:

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على مهارة التحدث.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
16	يهيئ الرئيس الفرص المناسبة للمرؤوسين للنقاش.	3.70	2	مرتفع
17	يعرض الرئيس الأفكار الرئيسية للمرؤوسين بشكل موجز وواضح.	3.51	5	مرتفع
18	يعرض الرئيس الأفكار للمرؤوسين بتسلسل منطقي وليس بعشوائية.	3.68	3	مرتفع
19	يتحدث الرئيس مع المرؤوسين بأسلوب مقنع وسلس.	3.88	1	مرتفع
20	يتحدث الرئيس مع المرؤوسين بلغة سليمة وواضحة وبصوت مسموع.	3.67	4	مرتفع
-	جميع الفقرات	3.69	-	مرتفع

يوضـح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لاتجاهات العاملـين نحو توافر مهارة التحدث لدى الرؤساء في قطاع الشركات الاستخراجية الأردنية، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد مجتمعة بلغ (3.69)، وهـي درجـة مرتفعة على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة.

ويظهـر الجـدول المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات الدالـة على توافر مهارة التحدث، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تشير إلى أن "الرئيس يتحدث مع المرؤوسين بأسلوب مقنع وسلس"، بأعلى متوسط حسابي بالنسبة

للفقـرات الأخـرى التي تقيس هذا البعد، حيث كان المتوسط الحسابي (3.88) على المقـياس الخماسي المتبع. يليها في الأهمية الفقرة رقم(16) وهي أن "الرئيس يهيئ الفرص المناسبة للمرؤوسين للنقـاش"، حيث كـان المتوسط الحسابي لهـذه الفقرة (3.70) وهـي درجة مرتفعة حسب المقياس الخماسي، وجاءت بعد ذلك الفقرة رقم (18) والتي تشير إلى أن "الرئيس يعرض الأفكار للمرؤوسين بتسلسل منطقي وليس بعـشوائية"، في الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (3.68)، يليها الفقرة رقم (20) التـي تشير إلى أن "الرئيس يتحدث مع المرؤوسين بلغة سليمة وواضحة وبصوت مـسموع"، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.67) على المقياس الخماسي المتبع. في حين جاءت الفقرة رقم (17) والتي تشير إلى أن "الرئيس يعرض الأفكار الرئيـسية للمرؤوسين بشكل موجز وواضح"، بأقل متوسط حسابي (3.51) حيث جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، ويلاحظ أن جميع فقرات التي تقيس هـذا الـبعد كانت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.51إلى 3.88) درجة على المقياس الخماسـي المـستخدم فـي هذه الدراسة. وهذا يدل على أن الرؤساء في الشركات المـبحوثة لـديهم القدرة على التحدث مع المرؤوسين بشكل منطقي وبأسلوب سلس ومـشوق، الأمـر الذي ينعكس على مدى القدرة على الإقناع وتوجيه العاملين نحو الأهداف المطلوبة.

الإجابـة عن السؤال الثاني: ما مدى توافر أبعاد مهارات التواصل عبـر الرسائل غيـر اللفظـيـة (التـصرفات، الزمان، المكان، المظهر، الصوت، الحركات) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية في الأردن من وجهة نظر المرؤوسين .

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لمدى توافر مهارات الرسائل غير مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
1	التصرفات	3.64	5	مرتفع
2	الزمان	3.62	6	مرتفع
3	المكان	3.67	3	مرتفع
4	المظهر	3.65	4	مرتفع
5	الصوت	3.95	1	مرتفع
6	الحركات	3.76	2	مرتفع
-	مهارات الرسائل غير اللفظية	3.72	-	مرتفع

يتـضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكافة أبعاد مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات الاسـتخراجية في الأردن من وجهة نظر المرؤوسين مجتمعة كان قد بلغ (3.72). وهـذا يعنـي أن اتجاهات العاملين نحو توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظـية لـدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية المبحوثة كانت إيجابيةً وبدرجة مـرتفعة. كمـا يتبـين من الجدول أيضاً أن بعد الصوت كان قد حصل على أعلى متوسـط حـسابي (3.95) وقد احتل المرتبة الأولى، ثم تلاه في المرتبة الثانية بعد الحـركات بمتوسـط حسابي (3.76). يليهما بعـد المكان وقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.67). أما بعد المظهر فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.65). وجاء بعد الزمان في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62). وهذا يعني أن مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء العاملين في الشركات الاسـتخراجية كانت متوافرة وبدرجات متفاوتة وقد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة. وهـذا يعنـي أن الرؤسـاء في الشركات المبحوثة لديهم القدرة على التواصل مع

العاملين عبر استخدام أبعاد الرسائل غير اللفظية، وأن أكثر الأبعاد استخداما هما الصوت والحركات، وهذا يعود إلى طبيعة العمل في الشركات الاستخراجية الذي يتطلب وجود فرق عمل ميدانية في المناجم، ويتصف بكثرة الضجيج والتشويش المادي الناتج عن ألا لآت المستخدمة، حيث تظهر الحاجة الى استخدام الصوت والحركات في الاتصال.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية في الأردن من وجهة نظر المرؤوسين.

أولاً: بعد التصرفات :

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بُعد التصرفات.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
21	يحاول الرئيس التصرف بلباقة خلال حديثه مع المرؤوسين .	3.72	1	مرتفع
22	تنسجم أقوال الرئيس مع أفعاله عند تعامله مع المرؤوسين.	3.60	3	مرتفع
23	لا يعد الرئيس المرؤوسين بأشياء لا يستطيع تحقيقها.	3.61	2	مرتفع
-	جميع الفقرات	3.64	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لبعد التصرفات كبعد من أبعاد مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد هو (3.64)، وهو بدرجة مرتفعة على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة. ويظهر الجدول المتوسطات

الحـسابية لكـل فقرة من فقرات بعد التصرفات، إذ جاءت الفقرة رقم (21) بأعلى متوسـط حـسابي بالنـسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى" يحـاول الـرئيس التـصرف بلـباقة خلال حديثه مع المرؤوسين"، وكان المتوسط الحـسابي (3.72) على المقياس الخماسي المستخدم فـي الدراسة. يليها في الأهمية الفقـرة رقم (23) وهي " لا يعد الرئيس المرؤوسين بأشياء لا يستطيع تحقيقها " ، حـيث كان المتوسط الحسابي (3.61) وهي بدرجة مرتفعة حسب المقياس الخماسي المتبع في الدراسة، وجاءت الفقرة رقم (22) بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.60) والتي تشير إلى " تنسجم أقوال الرئيس مع أفعاله عند تعامله مع المرؤوسين". وهذا يـشير الى أن تعامل الرؤساء مع المرؤوسين بطريقة ايجابية يؤدي الى خلق شعور بالـثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية لديهم، مما ينعكس على مستوى مشاركتهم في طرح الأفكار والآراء ذات الصلة بتطوير ما يقومون به من مهام ووظائف.

ثانياً: بعد الزمان:

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد الزمان.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
24	يصغي الرئيس لاقتراحات وشكاوي المرؤوسين بالوقت المناسب.	3.55	3	مرتفع
25	لا يبدأ الرئيس حديثه الا بعد أن ينهي المرؤوسين حديثهم.	3.67	1	مرتفع
26	يجيب الرئيس على استفسارات المرؤوسين بالوقت المناسب.	3.65	2	مرتفع
-	جميع الفقرات	3.62	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لفقرات بعد الـ زمان كـ بعد من أبعاد مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية، حيث يشير الجـ دول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد هو(3.62)، وهي درجة مرتفعة على المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة.

ويظهـ ر الجـ دول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات بعد الزمان، إذ جـ اءت الفقرة رقم (25) والتي تشير إلى "أن الرئيس لا يبدأ حديثه الا بعد أن ينهي المرؤوسين حديثهم"، بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة(3.67) على المقياس الخماسي المتبع. يلـ يها فـ ي الأهمـ ية الفقـ رة رقم (26) وهي "أن الرئيس يجيب على استفسارات المرؤوسـ ين بالـ وقت المناسب"، حيث كان المتوسط الحسابي (3.65) وهو بدرجة مـ رتفعة حسب المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة، وجاءت الفقرة رقم (24) بأقـ ل متوسـ ط حسابي بلغ (3.55)، والتي تشير إلى " يصغي الرئيس لاقتراحات وشـ كاوي المرؤوسـ ين بالوقت المناسب. وهذا يؤدي الى توضيح مضمون الرسالة الاتـ صالية مـ ن جهـ ة، وتجاوب الرئيس مع الاستفسارات القادمة من العاملين في الوقت المناسب من جهة ثانية.

ثالثاً: بعد المكان:

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد المكان.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
27	يهتم الرئيس بأن تكون المسافة بين مكان جلوسه وأماكن جلوس المرؤوسين قريبة.	3.77	1	مرتفع
28	يحاول الرئيس أن تكون محتويات مكتبه (ديكور وأثاث) متواضعة.	3.70	2	مرتفع
29	يهتم الرئيس بأن تكون مقاعد مكتبه كافية ومريحة لمراجعيه من المرؤوسين.	3.56	3	مرتفع
-	جميع الفقرات	3.67	-	مرتفع

يوضـح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لفقرات بعـد المكان كبعد من أبعاد مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد هو(3.67)، وهو بدرجة مرتفعة على المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكـل فقرة من فقرات بعد المكان، إذ جاءت الفقرة رقم (27) بأعلى متوسط حسابي بالنـسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى " يهتم الرئيس بأن تكـون المـسافة بـين مكان جلوسه وأماكن جلوس المرؤوسين قريبة"، حيث كان المتوسـط الحسابي (3.77) على المقياس الخماسي المتبع. يليها في الأهمية الفقرة رقـم (28) وهـي " يحـاول الـرئيس أن تكـون محتويات مكتبه (ديكور وأثاث) متواضـعة"، وقـد كان المتوسط الحسابي (3.70) وبدرجة مرتفعة حسب المقياس

الخماسي المتبع، وجاءت الفقرة رقم (29) بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.55). والتي تشير إلى " يهتم الرئيس بأن تكون مقاعد مكتبه كافية ومريحة لمراجعيه من المرؤوسين ".

رابعاً: بعد المظهر:

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد المظهر.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
30	يهتم الرئيس بإبقاء الابتسامة على وجهه خلال الحديث مع المرؤوسين.	3.66	1	مرتفع
31	يستطيع الرئيس الحكم على مدى تقبل المرؤوسين لحديثه من خلال تعابير وتقاطيع وجوههم.	3.63	2	مرتفع
-	جميع الفقرات	3.65	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المظهر كبعد من أبعاد مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد هو(3.65)، وهو بدرجة مرتفعة على المقياس الخماسي المتبع في الدراسة. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات بعد المظهر، إذ جاءت الفقرة رقم (30) بأعلى متوسط حسابي النسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى "يهتم الرئيس بإبقاء الابتسامة على وجهه خلال الحديث مع المرؤوسين"، حيث كان المتوسط الحسابي(3.66) على المقياس الخماسي المتبع، وجاءت الفقرة رقم (31) بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.63). والتي تشير إلى " يستطيع الرئيس الحكم

علـى مـدى تقبل المرؤوسين لحديثه من خلال تعابير وتقاطيع وجوههم ".وهذا يدل علـى أن الرؤسـاء فـي الـشركات المبحوثة يستخدمون بعد المظهر في اتصالهم بالمرؤوسـين، مـن خلال ما يتم إرساله من إشارات لتجاوز العقبات المختلفة التي تحـد مـن فاعلية عملية الاتصال، كالمحافظة على الابتسامة الدائمة خلال للاتصال بالعامل ـين، والاهـتمام بالمظهر الخارجي من ملابس وغيرها، الأمر الذي يشجعهم لإبداء الآراء والنقاش الفاعل حول القضايا التي تستقطب اهتمام الإدارة والعاملين.

خامساً: بعد الصوت:

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد الصوت.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
32	يدرك الرئيس ما لاختلاف نبرة صوته من تأثير على المرؤوسين.	3.87	2	مرتفع
33	يدرك الرئيس أن لارتفاع صوته أثر على المرؤوسين.	4.16	1	مرتفع
34	يدرك الرئيس أن لانخفاض صوته أثر على المرؤوسين	3.82	3	مرتفع
-	جميع الفقرات	3.95	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لفقرات بعد الصوت كبعد من أبعاد مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد هو(3.95)، وهو بدرجة مرتفعة على المقياس الخماسي المتبع في الدراسة. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل

فقرة من فقرات بعد الصوت، إذ جاءت الفقرة رقم (33) بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى" يدرك الرئيس أن لارتفاع صوته أثر على المرؤوسين"، حيث كان المتوسط الحسابي (4.16) على المقياس الخماسي المستخدم. يليها في الأهمية الفقرة رقم (32) وهي "يدرك الرئيس مـا لاختلاف نبرة صوته مـن تأثير علـى المرؤوسين" وقد كان المتوسط الحسابي (3.87) وهي بدرجة مرتفعة حسب المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة ، وجاءت الفقرة رقم (34) بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.82) والتي تشير إلى " يدرك الرئيس أن لانخفاض صوته أثر على المرؤوسين ". ويشير ذلك الى أن الرئيس في الشركات الاستخراجية المبحوثة يعطي بعد الصوت كأحد أبعاد الاتصال غير اللفظي أهمية كبيرة في اتصاله مع العاملين، حيث يدرك ما قد يتركه ذلك من آثار سلبية أو ايجابية على عملية الاتصال.

سادساً: بعد الحركات :

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد الحركات.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
35	يستخدم الرئيس حركات اليدين لتوجيه المرؤوسين أثناء حديثه معهم.	3.79	1	مرتفع
36	يقترن حديث الرئيس مع المرؤوسين عادة ببعض الحركات مثل(هز الرأس لأعلى أو لأسفل) للتعبير عن الرفض أو التأييد.	3.74	2	مرتفع
-	جميع الفقرات	3.76	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لفقرات بعد الحركات كبعد من أبعاد مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد هو (3.76)، وهو بدرجة مرتفعة على المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات بعد الحركات، إذ جاءت الفقرة رقم (35) بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى"يستخدم الرئيس حركات اليدين لتوجيه المرؤوسين أثنـاء حديثـه معهم"، حيث كان المتوسط الحسابي (3.79) على المقياس الخماسي المستخدم، وجاءت الفقرة رقم (36) بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.74). والتي تشير إلى " يقترن حديث الرئيس مع المرؤوسين عادة ببعض الحركات مثل(هز الرأس لأعلى أو لأسفل) للتعبير عن الرفض أو التأييد ". وهذا يدل على أن الرئيس في الشركات المبحوثة يتابع حديث المرؤوسين، وما يرافقه من حركات تعبيرية مرافقة، حيث يعكس ذلك مدى الاهتمام الذي يبديه الرئيس عند اتصاله بالعاملين، وما لذلك من أثر في تحسين مستوى فاعلية عملية الاتصال بين الطرفين.

الإجابـة عـن الـسؤال الثالث: ما مستوى فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤسين.

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد فاعلية الاداري مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

المستوى حسب المتوسط	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم الفقرة
مرتفع	3	3.70	الاستعداد الشخصي	1
مرتفع	4	3.69	عدم التعرض للعوائق	2
مرتفع	2	3.78	الوضوح	3
مرتفع	6	3.58	القدرة على التنفيذ	4
مرتفع	1	3.89	الاستيعاب	5
مرتفع	5	3.67	القدرة على نقل الأفكار	6
مرتفع	-	3.72	فاعلية الاتصال الإداري	-

يتـضح مـن الجـدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسـة لكافـة أبعـاد فاعلـية الاتصال الإداري لدى الرؤساء العاملين في قطاع الشركات الاستخراجية فـي الأردن مـن وجهة نظر المرؤوسين مجتمعة قـد بلغ (3.72) وهـذا يعني أن اتجاهات العاملين نحو مستوى فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤسـاء العاملـين في الشركات الاستخراجية كانت إيجابيةً وبدرجة مرتفعة. كما يتبـين مـن الجـدول أيضاً أن بعد "الاستيعاب"، كان قد حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.89)، ثـم تلاه في المرتبة الثانية بعد "الوضوح"، بمتوسط حسابي بلغ (3.78). يلـيهما بعد "الاستعداد الشخصي"، وقـد احتل المرتبـة الثالثـة بمتوسط حـسابي بلـغ (3.70). أما بعد "عدم التعرض للعوائق"، فقـد احتل المرتبة الرابعة بمتوسـط حسابي (3.69). وقد احتل المرتبة الخامسة بعد "القدرة على نقل الأفكار"، بمتوسط حسابي بلـغ (3.67). وجاء بعد "القـدرة على التنفيذ"، في المرتبة الأخيرة بمتوسـط حـسابي (3.58). وهـذا يعني أن مستوى فاعلية الاتصال الإداري لدى

الرؤسـاء العاملـين فـي قطـاع الشركات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوافرة وبدرجات متفاوتة، وقد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء العاملين في قطاع الشركات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤسين.

أولاً: بعد الاستعداد الشخصي :

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد الاستعداد الشخصي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
37	يتمتع الرئيس بمهارة اتصال مناسبة.	3.64	3	مرتفع
38	يستفسر الرئيس ويتحرى الدقة من المرؤوسين عند طرحهم لأفكار لا يفهمها	3.71	2	مرتفع
39	يكون الرئيس هادئا ومتوازنا عند اختلافه في الرأي مع المرؤوسين.	3.76	1	مرتفع
-	جميع الفقرات	3.70	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لبعد الاستعداد الشخصي كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد هو(3.70)، وهي درجة مرتفعة على المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات بعد الاستعداد الشخصي، إذ إن الفقرة رقم (39) جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبـة للفقرات الأخرى التي تقيس هـذا البعـد، والتي تشير إلى

" يكون الرئيس هادئا ومتوازنا عنـد اختلافه في الرأي مع المرؤوسين"، حيث كان المتوسط الحسابي (3.76) على المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة. يليها فـي الأهميـة الفقرة رقم (48) وهي "يستفسر الرئيس ويتحرى الدقة من المرؤوسين عند طرحهم لأفكار لا يفهمها"، وقد كان المتوسط الحسابي (3.71) وهي درجة مرتفعة حسب المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة، وجاءت الفقرة رقم (37) والتي تشير "يتمتع الرئيس بمهارة اتصال مناسبة " بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.64) حسب المقياس المستخدم.

ثانياً: بعد عدم التعرض للعوائق:

الجدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد عدم التعرض للعوائق.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
40	يعمل الرئيس على إيجاد علاقات طبيعية تعاونية مع المرؤوسين.	3.79	1	مرتفع
41	يحرص الرئيس على تفهم مشاكل المرؤوسين ويتعاطف معها ويعمل على إيجاد الحلول لها.	3.69	3	مرتفع
42	يحاول الرئيس إزالة عوامل التشويش واعاقة الاتصال أثناء مناقشته قضايا العمل مع المرؤوسين.	3.77	2	مرتفع
43	يتحدث الرئيس مع المرؤوسين وهو صافي الذهن.	3.53	4	مرتفع
-	جميع الفقرات	3.69	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لبعد عدم التعرض للعوائق كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد هو(3.69)، وهي درجة مرتفعة على المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات بعد عدم التعرض للعوائق ، إذ جاءت الفقرة رقم (40) بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى "يعمل الرئيس على إيجاد علاقات طبيعية تعاونية مع المرؤوسين "، وقد كان المتوسط الحسابي (3.79) على المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة. يليها في الأهمية الفقرة رقم (42) وهي "يحاول الرئيس إزالة عوامل التشويش واعاقة الاتصال أثناء مناقشته قضايا العمل مع المرؤوسين"، حيث كان متوسطها الحسابي (3.77) وهي درجة مرتفعة حسب المقياس الخماسي المستخدم، وجاءت الفقرة رقم (43) والتي تشير إلى "يتحدث الرئيس مع المرؤوسين وهو صافي الذهن"، بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.53) حسب المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة.

ثالثاً: بعد الوضوح:

الجدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد الوضوح.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
44	يحاول الرئيس أن تكون كلماته محددة ولا تحتمل التفسير لأكثر من معنى.	4.00	1	مرتفع
45	لا يتحدث الرئيس بغموض مع المرؤوسين أثناء نقاشه معهم.	3.71	2	مرتفع
46	يختار الرئيس الكلمات المناسبة للموضوع الذي يتحدث فيه مع المرؤوسين.	3.63	3	مرتفع
-	جميع الفقرات	3.78	-	مرتفع

يوضـح الجـدول رقـم (20) المتوسـطات الحسابية والأهمية النسبية بعد الوضـوح، كـبعد مـن أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسـط الحسابي لفقرات هذا البعد هو(3.78)، وهي درجة مرتفعة على المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقـرات بعـد الوضـوح، إذ جاءت الفقرة رقم (44) بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقـرات الأخرى التي تقيس هذا البعـد، والتي تشير إلى "يحاول الرئيس أن تكون كلماته محـددة ولا تحتمل التفسير لأكثر من معنى"، حيث كـان المتوسط الحسابي (4.00) علـى المقياس الخماسي المستخدم. يليها في الأهمية الفقرة رقم (45) وهي "لا يـتحدث الـرئيس بغموض مع المرؤوسين أثناء نقاشه معهم"، إذ كان المتوسط الحسابي (3.71) وهـي درجة مرتفعة حسب المقياس الخماسي المستخدم، وجاءت

الفقـرة رقـم (46) بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.63) والتي تشير إلى " يختار الرئيس الكلمات المناسبة للموضوع الذي يتحدث فيه مع المرؤوسين ".

رابعاً: بعد القدرة على التنفيذ:

الجدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد القدرة على التنفيذ

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
47	يعمل الرئيس على إزالة العوائق التي قد تعيق عمل المرؤوسين أثناء تأدية العمل.	3.64	1	مرتفع
48	يتعاون الرئيس مع المرؤوسين ويزودهم بمعلومات تلزمهم لأداء العمل.	3.53	2	مرتفع
-	جميع الفقرات	3.58	-	مرتفع

يوضـح الجـدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لبعد القدرة علـى التنفـيذ كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسـط الحسابي لفقرات هذا البعد هو(3.58)، وهي درجة مرتفعة على المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقـرات بعـد القدرة على التنفيذ، إذ جاءت الفقرة رقم (47) بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى " يعمل الرئيس على إزالة العوائق التي قد تعيق عمل المرؤوسين أثناء تأدية العمل "، حيث كان المتوسط الحـسابي (3.64) على المقياس الخماسي المستخدم، وجاءت الفقرة رقم (48) بأقل

متوسط حسابي حيث بلغ (3.53) والتي تشير إلى " يتعاون الرئيس مع المرؤوسين ويزودهم بمعلومات تلزمهم لأداء العمل".

خامساً: بعد الاستيعاب:

الجدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد الاستيعاب.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
49	لدى الرئيس القدرة على فهم واستيعاب كل ما يرسل إليه من المرؤوسين من المعلومات والشكاوي والاقتراحات.	3.81	2	مرتفع
50	يجمع الرئيس معلومات كافية عن مواقف المرؤوسين حتى يفهمها بدقة.	4.05	1	مرتفع
51	يحرص الرئيس على فهم رسائل المرؤوسين بدقة في حال حدوث تناقض بينها	3.80	3	مرتفع
	جميع الفقرات	3.89	-	مرتفع

يوضـح الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لبعد الاستيعاب كـبعد مـن أبعـاد فاعلـية الاتصال الإداري، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحـسابي لفقـرات هذا البعد هو(3.89) وهي درجة مرتفعة على المقياس الخماسي المـستخدم فـي الدراسة. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات بعد الاستيعاب، حيث جاءت الفقرة رقم (50) بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخـرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى " يجمع الرئيس معلومات كافية عن مواقـف المرؤوسين حتى يفهمها بدقة "، حيث كان المتوسط الحسابي (4.05) على

المقـياس الخماسي المستخدم. يليها في الأهمية الفقرة رقم (49) وهي" لدى الرئيس القـدرة علـى فهـم واسـتيعاب كل ما يرسل إليه من المرؤوسين من المعلومات والـشكاوي والاقتراحات"، وقد كان متوسطها الحسابي (3.81) وهي درجة مرتفعة حـسب المقياس الخماسي المستخدم، وجاءت الفقرة رقم (51) بأقل متوسط حسابي حـيث بلغ (3.80) والتي تشير إلى " يحرص الرئيس على فهم رسائل المرؤوسين بدقة في حال حدوث تناقض بينها " .

سادساً: بعد القدرة على نقل الأفكار:

الجدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات بعد القدرة على نقل الأفكار.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
52	يعبر الرئيس عن أحاسيسه ومشاعره تجاه المرؤوسين أثناء حديثه معهم بوضوح.	3.72	2	مرتفع
53	يحرص الرئيس على تبسيط أفكاره ومقترحاته عند حديثه مع المرؤوسين.	3.73	1	مرتفع
54	لدى الرئيس القدرة على التعبير وتوصيل أفكاره للمرؤوسين أثناء حديثه معهم.	3.56	3	مرتفع
-	جميع الفقرات	3.67	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لبعد القدرة على نقل الأفكار كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد هو(3.67) وهي درجة مرتفعة على المقياس

الخماسي المستخدم في الدراسة. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات بعد القدرة على نقل الأفكار، إذ جاءت الفقرة رقم (53) بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى"حرص الرئيس على تبسيط أفكاره ومقترحاته عند حديثه مع المرؤوسين"، حيث كان المتوسط الحسابي (3.73)على المقياس الخماسي. يليها في الأهمية الفقرة رقم (52) وهي "يعبر الرئيس عن أحاسيسه ومشاعره تجاه المرؤوسين أثناء حديثه معهم بوضوح"، وقد كان المتوسط الحسابي (3.72) وهي درجة مرتفعة حسب المقياس الخماسي المستخدم، وجاءت الفقرة رقم (54) والتي تشير إلى " لدى الرئيس القدرة على التعبير وتوصيل أفكاره للمرؤوسين أثناء حديثه معهم"، بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.56) حسب المقياس المستخدم في الدراسة.

الإجابـة عـن السؤال الرابع: ما هي العلاقات الارتباطية بين مهارات الاتصال التقلـيدية، الرسـائل غيـر اللفظية وبين فاعلية الاتصال الإداري، بصورة بعدية منفردة، وبصورة مجتمعة؟.

جدول رقم(24)

معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين المتغيرات المستقلة (مهارات الاتصال التقليدية) (الرسائل غير اللفظية) وبين المتغير التابع (فاعلية الاتصال الإداري).

المستقلة / التابعة		الاستعداد الشخصي	عدم التعرض للعوائق	الوضوح	القدرة على التنفيذ	الاستيعاب	القدرة على نقل الأفكار	فاعلية الاتصال الإداري
مهارة القراءة	ر α	0.557 0.000	0.549 0.000	0.507 0.000	0.373 0.000	0.425 0.000	0.364 0.000	0.622 0.000
مهارة الكتابة	ر α	0.492 0.000	0.570 0.000	0.535 0.000	0.407 0.000	0.464 0.000	0.459 0.000	0.652 0.000
مهارة الاستماع	ر α	0.664 0.000	0.688 0.000	0.639 0.000	0.467 0.000	0.525 0.000	0.493 0.000	0.778 0.000
مهارة التحدث	ر α	0.615 0.000	0.645 0.000	0.616 0.000	0.477 0.000	0.563 0.000	0.398 0.000	0.737 0.000
مهارات الاتصال التقليدية	ر α	0.677 0.000	0.717 0.000	0.672 0.000	0.505 0.000	0.579 0.000	0.504 0.000	0.816 0.000
التصرفات	ر α	0.455 0.000	0.438 0.000	0.396 0.000	0.391 0.000	0.418 0.000	0.197 0.000	0.210 0.000
الزمان	ر α	0.573 0.000	0.588 0.000	0.488 0.000	0.484 0.000	0.440 0.000	0.495 0.000	0.433 0.000
المكان	ر α	0.690 0.000	0.687 0.000	0.504 0.000	0.581 0.000	0.441 0.000	0.390 0.000	0.416 0.000
المظهر	ر α	0.722 0.000	0.663 0.000	0.474 0.000	0.537 0.000	0.416 0.000	0.372 0.000	0.420 0.000
الصوت	ر α	0.678 0.000	0.625 0.000	0.446 0.000	0.531 0.000	0.343 0.000	0.403 0.000	0.403 0.000
الحركات	ر α	0.763 0.000	0.659 0.000	0.468 0.000	0.530 0.000	0.385 0.000	0.380 0.000	0.426 0.000
الرسائل غير اللفظية	ر α	0.774 0.000	0.729 0.000	0.552 0.000	0.608 0.000	0.486 0.000	0.445 0.000	0.460 0.000

يوضح الجدول رقم (24) درجات العلاقة بين مهارات الاتصال التقليدية وفاعلية الاتصال الإداري، بصورة بعدية منفردة، وبصورة كلية مجتمعة، حيث جاءت نسب مصفوفة معاملات الارتباط مرتفعة، وتدال على مدى العلاقة القوية بين المتغير الكلي المستقل والمتغير الكلي التابع، حيث بلغت قوة العلاقة (0.816) وبلغت نسبة العلاقة على صعيد البعد المنفرد (مهارة الاستماع) (0.778) وهي أقوى علاقة ارتباط بين هذا المتغير التابع وبين بعد المتغير الكلي المستقل، وكانت أيضاً مصفوفة معاملات الارتباط لبقية الأبعاد المستقلة مرتفعة في علاقتها مع البعد التابع (فاعلية الاتصال الإداري) ويستدل من هذه النتائج بأن لمهارات الاتصال التقليدية دوراً هاماً في فاعلية الاتصال الإداري وترتبط معه بعلاقات ذات أثر متميز، على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلي مجتمع.

وأشارت النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية بين مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية وفاعلية الاتصال الإداري بدرجة متوسطة نسبياً، وتدال على مدى العلاقة بين المتغير الكلي المستقل والمتغير الكلي التابع، حيث بلغت قوة العلاقة على الصعيد الكلي (0.460) وبلغت نسبة العلاقة على صعيد البعد المنفرد بين (الزمان) وبين المتغير التابع فاعلية الاتصال الإداري (0.433) وهي أقوى علاقة ارتباط بين هذا البعد المستقل وبين المتغير الكلي المستقل، وكانت أيضاً مصفوفة معاملات الارتباط لبقية الأبعاد المستقلة مرتفعة في علاقتها مع البعد التابع (فاعلية الاتصال الإداري) ويستدل من هذه النتائج بأن لمهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية دوراً هاماً في فاعلية الاتصال الإداري وترتبط معه بعلاقات ذات أثر متميز، على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلي مجتمع.

2.4 اختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)وأختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة أختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من (0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيـع الطبيعي (Normal Distributions) بإحتساب معامل الالتـواء (Skewness)مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). والجدول رقم (25) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(25)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء لمتغيرات الدراسة

	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
مهـارات الاتـصال التقليدية	مهارة القراءة	2.006	0.498	0.539
	مهارة الكتابة	1.743	0.574	0.588
	مهارة الاستماع	4.331	0.231	0.498
	مهارة التحدث	3.278	0.305	0.452
الرسائل غير اللفظية	التصرفات	2.532	0.653	0.653
	الزمان	2.281	0.438	0.669
	المكان	4.703	0.213	0.572
	المظهر	3.285	0.189	0.646
	الصوت	3.446	0.290	0.483
	الحركات	3.621	0.276	0.585

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة تقل عن (0 1) وتتراوح لمهارات الاتصال التقليدية ما بين (1.743- 4.331)،

وللرسائل غير اللفظية ما بين (2.532- 4.703)، مما يدل على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات، كما أن قيـم أختبار التباين المسمـوح (Tolerance) لمهارات الاتصال التقليدية تراوحت ما بين (0.231- 0.574)، وللرسائل غير اللفظية ما بين (0.213- 0.653)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) ، حيث كانت القيم أقل من (1). وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

جدول رقم (26)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المتغيرات التابعة	المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالةF
الاستعداد الشخصي	الانحدار	4	517.30	129.326	0.473	176.34	0.000
	الخطأ	787	577.17	0.733			
	الكلي	791	1094.47				
عدم التعرض للعوائق	الانحدار	4	430.83	107.71	0.522	214.96	0.000
	الخطأ	787	394.33	0.50			
	الكلي	791	825.16				
الوضوح	الانحدار	4	221.58	55.40	0.46	167.49	0.000
	الخطأ	787	260.29	0.33			
	الكلي	791	481.87				
القدرة على التنفيذ	الانحدار	4	160.79	40.20	0.264	70.49	0.000
	الخطأ	787	448.77	0.57			
	الكلي	791	609.56				
الاستيعاب	الانحدار	4	181.57	45.39	0.356	108.54	0.000
	الخطأ	787	329.14	0.42			
	الكلي	791	510.708				
القدرة على نقل الأفكار	الانحدار	4	228.82	57.21	0.278	75.66	0.000
	الخطأ	787	595.03	0.76			
	الكلي	791	823.85				
فاعلية الاتصال الإداري	الانحدار	4	376.916	94.229	0.486	186.21	0.000
	الخطأ	787	398.251	0.506			
	الكلي	791	775.166				

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \le 0.05$)

يتبين من معطيات جدول رقم (26) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) رجات حرية (4، 787)، وهذه القيم جاءت على النحو التالي: لمهارات الاتصال التقليدية في فاعلية الاتصال الإداري (186.21)، ولمهارات الاتصال التقليدية في الاستعداد الشخصي (176.34) ولمهارات الاتصال التقليدية في عدم التعرض للعوائق (214.96)، ولمهارات الاتصال التقليدية في الوضوح (167.49)، ولمهارات الاتصال التقليدية في القدرة على التنفيذ (70.49)، أما مهارات الاتصال التقليدية في الاستيعاب (108.54)، وأخيراً جاءت مهارات الاتصال التقليدية في القدرة على نقل الأفكار(75.66).

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (مهارات الاتصال التقليدية) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره و(48.6%) من التباين في فاعلية الاتصال الإداري استناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2=،0.486)، و(47.3%) من التباين في الاستعداد الشخصي استناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2 =0.473)، و(52.2%) من التباين في عدم التعرض للعوائق استناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2=0.522)، و (46%) من التباين في الوضوح استناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2= 0.46)، و (26.4%) من التباين في القدرة على التنفيذ استناداً إلى قيمة معامل التحديد (0.264 =R^2) ، و(35.6%) من التباين في الاستيعاب استناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2=0.356) و(27.8%) من التباين في القدرة على نقل الأفكار استناداً إلى قيمة معامل التحديد (R^2 =0.278)، وهي قوى تفسيرية مقبولة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

جدول رقم (27)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

المتغيرات التابعة	المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معامل التحديد (R^2)	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الاستعداد الشخصي	الانحدار	6	687.720	114.620	0.633	266.10	0.000
	الخطأ	785	397.956	0.507			
	الكلي	791	1085.676				
عدم التعرض للعوائق	الانحدار	6	451.727	75.288	0.541	153.89	0.000
	الخطأ	785	384.028	0.489			
	الكلي	791	835.755				
الوضوح	الانحدار	6	151.291	25.215	0.316	60.49	0.000
	الخطأ	785	327.240	0.417			
	الكلي	791	478.531				
القدرة على التنفيذ	الانحدار	6	228.224	38.037	0.384	81.68	0.000
	الخطأ	785	365.583	0.466			
	الكلي	791	593.807				
الاستيعاب	الانحدار	6	132.283	22.047	0.262	46.35	0.000
	الخطأ	785	373.387	0.476			
	الكلي	791	505.669				
القدرة على نقل الأفكار	الانحدار	6	228.365	38.061	0.281	51.04	0.000
	الخطأ	785	585.424	0.746			
	الكلي	791	813.789				
فاعلية الاتصال الإداري	الانحدار	6	213.894	35.649	0.396	85.62	0.000
	الخطأ	785	326.855	0.416			
	الكلي	791	540.750				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \le 0.05$) .

يتبين من معطيات جدول رقم(27) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) ودرجات حرية (6. 785) وهذه القيم جاءت على النحو التالي:

لمهارات التواصـل عبـر الرسائل غيـر اللفظية فـي فاعليـة الاتصال الإداري (85.62)، ولمهارات التواصل عبر الرسائل غيـر اللفظية في "الاستعداد الشخصي" (266.10)، ولمهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية في "عدم التعرض للعوائق" (15.89)، ولمهارات التواصل عبـر الرسائل غير اللفظية في "الوضوح" (60.49)، ولمهارات التواصل عبر الرسائل غـير اللفظية في "القدرة على التنفيذ" (81.68)، أمـا مهارات التواصل عبـر الرسائل غيـر اللفظية فـي "الاستيعاب" (46.35)، وأخيراً جاءت مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية في "القدرة على نقل الأفكار"(51.04).

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (مهارات التواصل عبر الرسائل غيـر اللفظية) في هذا النموذج ُتفسـر ما مقداره (39.6%) من التباين في فاعليـة الاتصال الإداري، استناداً إلى قيمـة معامل التحديد ($R^2= 0.396$)، و(63.3%) من التباين فـي الاستعداد الشخصي، استناداً إلـى قيمة معامل التحديد ($R^2= 0.633$)، و(54.1%) مـن التـباين فـي عدم التعرض للعوائق، استناداً إلى قيمة معامل الـتحديد($R^2= 0.541$)، و(31.6%) مـن التباين في الوضوح، استناداً إلى قيمة معامـل الـتحديد ($R^2= 0.316$)، و(38.4%) من التباين في القدرة على التنفيذ، اسـتناداً إلـى قـيمة معامـل التحديد ($R^2= 0.384$)، و(26.2%) من التباين في الاسـتيعاب استناداً إلى قيمة معامل التحديد($R^2= 0.262$) ، و(28.1%) من التباين فـي القـدرة علـى نقل الأفكار، وهي قوى تفسيرية مقبولة نسبياً، استناداً إلى قيمة معامـل الـتحديد ($R^2= 0.281$)، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً بدلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (التصرفات، الزمان، المكان، المظهر، الصوت، الحركات) في المتغيـر التابع، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضـية الرئيسية الأولى: " لا يوجـد أثر ذو دلالة إحصائيـة عنـد مستـوى دلالـة (a ≤0.05) لاتجاهات العاملين نحو توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة القـراءة ، مهارة الكتابة ، مهارة الاستماع ، مهارة التحدث) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في فاعلية الاتصال الإداري .

جدول رقم (28)

أهم العوامل في نموذج مهارات الاتصال تأثيراً في فاعلية الاتصال الاداري

مهارات الاتصال	B	الخطـــأ المعياري	Beta	قـــيمة T المحسوبة	مـــستوى دلالة T
مهارة القراءة	0.121	0.041	0.119	*2.621	0.009
مهارة الكتابة	0.230	0.030	0.258	*7.647	0.000
مهارة الاستماع	0.398	0.057	0.373	*7.007	0.000
مهارة التحدث	0.125	0.047	0.123	*2.667	0.008

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(a ≤ 0.05)

يتـضح مـن النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28)، ومن متابعة معـامـلات (Beta) واختبار (t) أن (مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهـارة الـتحدث) لهـا تأثير في فاعلية الاتصال الإداري، وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة للمتغيرات السابقة على التوالي(2.621، 7.647، 7.007، 2.667)، وهي ذات الدلالـة الإحصائية الهامة عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05). ومما سبق يقتضي ما يلـي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عـند مستوى دلالة(α≤ 0.05) لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء فـي الـشركات الاستخراجية الأردنية في فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المرؤوسـين، وقـبول الفرضـية البديلة والتي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحـصائية لمـدى توافـر مهـارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في فاعلية الاتصال الإداري.

الفرضية الفرعيـة الأولى:" لا يوجد أثـر ذو دلالة إحصائية عنـد مستوى دلالة (α ≤0.05) لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنيـة في الاستعـداد الشخصي كبعـد من أبعاد فاعليـة الاتصال الإداري.

جدول رقم (29)

أهم العوامل في النموذج تأثيراً في الاستعداد الشخصي كأحد أبعاد فاعلية الاتصال الاداري

مهارات الاتصال	B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالةT
مهارة القراءة	0.210	0.154	0.050	4.210*	0.000
مهارة الكتابة	0.093	0.088	0.036	2.576*	0.010
مهارة الاستماع	0.449	0.354	0.068	6.575*	0.000
مهارة التحدث	0.212	0.176	0.056	3.755*	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(a ≤ 0.05) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (29)، ومن متابعة معامـلات (Beta)، واختبار (t) أن (مـهارة القراءة، مـهارة الكتابة، مـهارة الاستماع، مهارة التحدث) لها تأثير في الاستعداد الشخصي كبعد من أبعاد فاعليـة الاتصال الإداري، وبدلالة قيم (t) المحسوبـة والبالغـة للمتغيرات السابقـة وعلى الترتيب (4.21، 2.576، 6.575، 3.755)، وهي ذات الدلالة الإحصائية الهامة عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التـي تنص علـى انـه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05) لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات

الاستخراجية الأردنية في الاستعداد الشخصي، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية (a≤ 0.05) لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في الاستعداد الشخصي.

الفرضية الفرعية الثانيـة:" لا يوجد أثـر ذو دلالـة إحصائية عنـد مستوى دلالة (α ≤0.05)لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في عدم التعرض للعوائق كبعد مـن أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

جدول رقم (30)

أهم العوامل في النموذج تأثيراً في عدم التعرض للعوائق كأحد أبعاد فاعلية الاتصال الاداري

مهارات الاتصال	B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالةT
مهارة القراءة	0.098	0.083	0.041	2.37*	0.018
مهارة الكتابة	0.189	0.206	0.030	6.32*	0.010
مهارة الاستماع	0.347	0.315	0.056	6.14*	0.000
مهارة التحدث	0.231	0.221	0.047	4.96*	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(a ≤ 0.05) .

يتـضح مـن النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30)، ومن متابعة معامـلات (Beta)، واختبار (t) أن (مهارة القراءة ،مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهـارة التحدث) لها تأثير في عدم التعرض للعوائق كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة للمتغيرات السابقة على الترتيب (2.37 ، 6.32 ، 6.14 ،4.69) وهي ذات الدلالة الإحصائية الهامة عند مستوى دلالة ≥ a)

(0.05، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في عدم التعرض للعوائق، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة القراءة ،مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في "عدم التعرض للعوائق" كأحد أبعاد فاعلية الاتصال الاداري .

الفرضية الفرعية الثالثة:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في الوضوح كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

جدول رقم (31)

أهم العوامل في النموذج تأثيراً في الوضوح كأحد أبعاد فاعلية الاتصال الاداري

مهارات الاتصال	B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالةT
مهارة القراءة	0.058	0.065	0.033	1.74	0.082
مهارة الكتابة	0.142	0.202	0.024	5.84*	0.000
مهارة الاستماع	0.207	0.246	0.046	4.52*	0.000
مهارة التحدث	0.208	0.262	0.038	5.53*	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن (مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) لها تأثير في الوضوح كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وبدلالة قيم(t) لمحسوبة والبالغة للمتغيرات السابقة وعلى الترتيب (5.84، 4.52، 5.53)، وهي ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05)، وأشارت النتائج الى أن

(مهارة القراءة) ليس لها تأثير في الوضوح كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية جزئياً التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) ، لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في عدم التعرض للعوائق، وقبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بالمتغير المستقل (مهارة القراءة).

الفرضية الفرعية الرابعة:" لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصائية عنـد مستوى دلالـة (α ≤0.05) لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في القدرة على التنفيـذ كبعـد مـن أبعاد فاعليـــة الاتصال الإداري.

جدول رقم (32)

أهم العوامل في النموذج تأثيراً في القدرة على التنفيذ كأحد أبعاد فاعلية الاتصال الاداري

مهارات الاتصال	B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
مهارة القراءة	0.008	0.038	0.044	0.869	0.385
مهارة الكتابة	0.139	0.176	0.032	4.356*	0.000
مهارة الاستماع	0.089	0.094	0.060	1.477	0.140

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(a ≤ 0.05) .

يتـضح مـن النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (32)، ومن متابعة معـاملات (Beta)، واختـبار (t) أن مدى توافر (مهارة الكتابة، مهارة التحدث) لها تأثيـر في القدرة على التنفيذ كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وبدلالة قيم(t) المحـسوبة والبالغة للمتغيرات السابقة وعلى التوالي (4.356، 5.078)، وهي ذات دلالـة إحـصائية هامـة عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05)، وأشارت النتائج أن (مهارة القراءة، مهارة الاستماع) ليس لها تأثير في القدرة على التنفيذ كبعد من أبعاد فاعلية

الاتـصال الإداري، وذلـك أسـتناداً إلى قيم (t) المحسوبة وهي ليست معنوية عند مـستوى دلالـة (a ≤ 0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية جـزئياً التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) ، لمـدى توافر مهارات الاتصال التقليدية(مهارة الكتابة، مهارة التحدث) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في القدرة على التنفيذ، وقبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بمتغير (مهارة القراءة، مهارة الاستماع).

الفرضية الفرعية الخامسة:" لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصائية عنـد مستوى دلالـة (α ≤0.05) لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في الاستيعاب كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

جدول رقم (33)

أهم العوامل في النموذج تأثيراً في الاستيعاب كأحد أبعاد فاعلية الاتصال الاداري.

مهارات الاتصال	B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالةT
مهارة القراءة	0.040	0.044	0.038	1.075	0.283
مهارة الكتابة	0.150	0.207	0.027	5.487*	0.000
مهارة الاستماع	0.025	0.029	0.052	0.481	0.631
مهارة التحدث	0.329	0.401	0.043	7.736*	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (33)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن (مهارة الكتابة، مهارة التحدث) لها تأثير في "الاستيعاب " كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة للمتغيرات السابقة على الترتيب (5.487، 7.736)، وهي ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) ، وأشارت النتائج الى أن (مهارة القراءة، مهارة الاستماع) ليس لها تأثير في "الاستيعاب" كبعد من أبعاد فاعلية

الاتصال الإداري، أستناداً إلى قيم (t) المحسوبة وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية جزئياً التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05)، لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة الكتابة، مهارة التحدث) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في "الاستيعاب"، وقبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة (مهارة القراءة، مهارة الاستماع).

الفرضية الفرعية السادسة:" لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في القدرة على نقل الأفكار كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

جدول رقم (34)

أهم العوامل في النموذج تأثيراً في القدرة على نقل الأفكار كأحد أبعاد فاعلية الاتصال الاداري.

مهارات الاتصال	B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالةT
مهارة القراءة	0.009	0.008	0.051	0.184	0.854
مهارة الكتابة	0.221	0.241	0.037	6.025*	0.000
مهارة الاستماع	0.404	0.367	0.069	5.816*	0.000
مهارة التحدث	0.043	0.041	0.057	0.750	0.454

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(a ≤ 0.05) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (34)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار (t) أن (مهارة الكتابة، مهارة الاستماع) لها تأثير في "القدرة على نقل الأفكار"، كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة للمتغيرات السالفة الذكر وعلى الترتيب (6.025، 5.816)، وهي ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) ، وأشارت النتائج أيضاً أن

(مهارة القراءة، مهارة التحدث) ليس لها تأثير في القدرة على نقل الأفكار كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، أستناداً إلى قيم (t) المحسوبة وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية جزئياً التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة(a ≤ 0.05) ، لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية(مهارة الكتابة، مهارة الاستماع) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في "القدرة على نقل الأفكار"، وقبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بمتغير (مهارة القراءة، مهارة التحدث).

الفرضية الرئيسية الثانيــة: "لا يوجد أثر ذو دلالــة إحصائية عند مستوى دلالــة (a ≤ 0.05) لاتجاهات العاملين نحو توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية (التصرفات،الزمان،المكان،المظهر،الصوت،الحركات)، في فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية" .

جدول رقم (35)

أهم العوامل في النموذج تأثيراً في أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

الرسائل غير اللفظية	B	Beta	الخطــأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التصرفات	0.127	0.162	0.027	4.710	0.000*
الزمان	0.149	0.197	0.032	4.695	*0.000
المكان	0.113	0.158	0.043	2.628	0.009*
المظهر	0.009	0.014	0.044	0.220	0.826
الصوت	0.084	0.104	0.041	2.028	0.043*
الحركات	0.091	0.127	0.038	2.405	*0.016

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(a ≤ 0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (35)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن (التصرفات، الزمان، المكان، الصوت، الحركات)

هي أكثر متغيرات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية تأثير في فاعلية الاتصال الإداري، وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة للمتغيرات السابقة على التوالي (4.710، 4.695، 2.628، 2.628، 2.405)، وهي ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، في حين أشارت النتائج أن بعد (المظهر) ليس له تأثير في فاعلية الاتصال الإداري، حيث كانت قيم (t) المحسوبة غيـر معنوية عنـد مستوى دلالـة ($a \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية جزئياً التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية(التصرفات، الزمان، المكان، الصوت، الحركات) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في الاستعداد الشخصي، وقبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بمتغير (المظهر).

الفرضية الفرعية الأولى:" لا يوجد أثر ذو دلالJة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$)لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في الاستعداد الشخصي كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

جدول رقم (36)

أهم العوامل في النموذج تأثيراً في بعد الاستعداد الشخصي.

الرسائل غير اللفظية	B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالةT
التصرفات	0.065	0.059	0.030	2.187	0.029*
الزمان	0.062	0.058	0.035	1.773	0.077
المكان	0.048	0.047	0.048	1.009	0.313
المظهر	0.212	0.215	0.049	4.331	0.000*
الصوت	0.078	0.069	0.045	1.710	0.088
الحركات	0.45	0.444	0.042	10.804	0.000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($a \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (36)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن (التصرفات ، المظهر، الحركات) هي أكثر متغيرات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية تأثير في الاستعداد الشخصي كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة للمتغيرات السابقة وعلى الترتيب (2.187 ، 4.331 ، 10.804) وهـي ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، في حين أشارت النتائج أن(الزمان، المكان، والصوت) ليس لها تأثير في الاستعداد الشخصي، حيث كانت قيم (t) المحسوبة غير معنوية عنـد مستوى دلالـة($a \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية جزئياً التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية (التصرفات ، المظهر، الحركات) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في الاستعداد الشخصي، وقبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بالمتغيرات (الزمان، المكان، والصوت).

الفرضية الفرعية الثانية:" لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصائية عنـد مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في عدم التعرض للعوائق كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

جدول رقم (37)

أهم العوامل في النموذج تأثيراً في بعد عدم التعرض للعوائق.

الرسائل غير اللفظية	B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالةT
التصرفات	0.069	0.070	0.029	2.344	0.019*
الزمان	0.122	0.129	0.035	3.533	0.000*
المكان	0.247	0.277	0.047	5.270	0.000*
المظهر	0.033	0.038	0.048	0.679	0.497
الصوت	0.156	0.157	0.045	3.487	0.001*
الحركات	0.163	0.184	0.041	3.990	0.000*

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($a \leq 0.05$) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (37)، ومن متابعة معامـلات (Beta)، واختبار(t) أن (التصرفات ،الزمان، المكان، الصوت الحركات) هي أكثر متغيرات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية تأثير في عدم التعرض للعوائق كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة للمتغيرات السابقة على الترتيب (2.344 ،3.533، 5.270، 3.487، 3.990)، وهي ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، في حين أشارت النتائج أن المتغير المستقل (المظهر) ليس له تأثير في عدم التعرض للعوائق، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية جزئياً التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية(التصرفات، الزمان، المكان، الصوت الحركات) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في عدم التعرض للعوائق، وقبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بالمتغير المستقل(المظهر).

الفرضية الفرعية الثالثة:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة (α ≤0.05) لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في الوضوح كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري .

جدول رقم (38)

أهم العوامل في النموذج تأثيراً في بعد الوضوح.

الرسائل غير اللفظية	**B**	Beta	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالةT
التصرفات	0.106	0.144	0.027	3.930	0.000*
الزمان	0.137	0.192	0.032	4.311	.0.000*
المكان	0.132	0.0195	0.043	3.046	0.002*
المظهر	0.041	0.063	0.044	0.931	0.352
الصوت	0.104	0.139	0.041	2.530	0.012*
الحركات	0.050	0.075	0.038	1.338	0.181

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(a ≤ 0.05) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (38)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن (التصرفات، الزمان، المكان، الصوت) هي أكثر متغيرات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية تأثير في الوضوح كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة للمتغيرات السابقة وعلى الترتيب (3.930، 4.311، 3.046، 2.530)، وهـي ذات دلالة إحصائية هامـة عند مستوى دلالـة (a ≤ 0.05)، في حين أشارت النتائج الى أن(المظهر، الحركات) ليس لهما تأثير في "الوضوح"، حيث كانت قيمة (t)المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية جزئياً التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05) (α ≥، لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية (التصرفات،

الزمان، المكان، الصوت) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في الوضوح، وقبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة(المظهر، الحركات).

الفرضية الفرعية الرابعـة:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيـة عند مستوى دلالة (α ≤0.05) لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في القدرة على التنفيذ كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري .

جدول رقم (39)

أهم العوامل في النموذج تأثيراً في القدرة على التنفيذ.

الرسائل غير اللفظية	B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالةT
التصرفات	0.098	0.119	0.029	3.422	0.001*
الزمان	0.060	0.075	0.034	1.780	0.075
المكان	0.257	0.342	0.046	5.627	0.000*
المظهر	0.067	0.092	0.047	1.431	0.153
الصوت	0.197	0.235	0.044	4.515	0.000*
الحركات	0.039	0.053	0.040	0.987	0.324

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(a ≤ 0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (39)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t)أن المتغيرات المستقلة (التصرفات، المكان، الصوت) هي أكثر متغيرات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية تأثير في القدرة على التنفيذ كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة للمتغيرات السابقة وعلى الترتيب (3.422، 5.627، 4.515)، وهي ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05)، في حين أشارت النتائج الى أن المتغيرات المستقلة (الزمان، المظهر، الحركات) ليس لهما تأثير في القدرة على التنفيذ، حيث كانت قيمة

(t) المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية جزئياً التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05)، لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية(التصرفات، المكان، الصوت) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في القدرة على التنفيذ، وقبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة (الزمان، المظهر، الحركات).

الفرضية الفرعية الخامسـة:" لا يوجد أثر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى دلالـــة (α ≤0.05) لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في الاستيعاب كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري .

جدول رقم (40)

أهم العوامل في النموذج تأثيراً في الاستيعاب.

الرسائل غير اللفظية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالةT
التصرفات	0.167	0.029	0.219	5.781	0.000*
الزمان	0.123	0.034	0.168	3.628	0.000*
المكان	0.117	0.046	0.169	2.543	0.011*
المظهر	0.003	0.047	0.004	0.060	0.952
الصوت	0.013	0.044	0.016	0.287	0.774
الحركات	0.025	0.040	0.036	0.623	0.533

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (40)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن (التصرفات، الزمان ، المكان) هي أكثر متغيرات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية تأثير في الاستيعاب كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة للمتغيرات السابقة وعلى

الترتيب (5.781، 3.628، 2.543)، وهـي ذات دلالة إحصائية هامـة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين أشارت النتائج أن المتغيرات المستقلة (المظهر، الصوت، الحركات) ليس لها تأثير في الاستيعاب، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير معنويـة عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية جزئياً التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية (التصرفات، المكان، الزمان) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في الاستيعاب، وقبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة (المظهر، الصوت، الحركات).

الفرضية الفرعية السادسـة:" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في القدرة على نقل الأفكار كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري.

جدول رقم (41)

أهم العوامل في نموذج الرسائل غير اللفظية تأثيراً في بعد القدرة على نقل الأفكار.

الرسائل غير اللفظية	B	Beta	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالةT
التصرفات	0.102	0.106	0.036	2.829	0.005*
الزمان	0.432	0.464	0.043	10.149	0.000*
المكان	0.001	0.002	0.058	0.026	0.979
المظهر	0.080	0.094	0.059	1.352	0.177
الصوت	0.215	0.219	0.055	3.905	0.000*
الحركات	0.043	0.050	0.050	0.861	0.389

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($a \leq 0.05$) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (41)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات المسقلة (التصرفات، الزمان، الصوت) هي أكثر متغيرات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية تأثير في القدرة على نقل الأفكار كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة للمتغيرات السابقة وعلى الترتيب (2.829، 10.149، 3.905)، وهي ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، في حين أشارت النتائج أن(المكان، المظهر، الحركات) ليس لها تأثير في القدرة على نقل الأفكار، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية جزئياً التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة($a \leq 0.05$) لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية (التصرفات، الزمان، الصوت) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في القدرة على نقل الأفكار، وقبول الفرضية جزئياً فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة (المكان، المظهر، الحركات).

الفصل الخامس

المناقشة والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج:

1- أشار تحليل بيانات الدراسة الى أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكافة أبعاد مهارات الاتصال التقليدية مجتمعة (مهارة القراءة، مهارة الاستماع، مهارة الكتابة، مهارة التحدث) قد بلغ (3.69). وهذا يشير بشكل واضح إلى أن اتجاهات العاملين نحو توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية المبحوثة كانت متوافرة وبدرجة مرتفعة.

2- أشار تحليل بيانات الدراسة الى أن مهارة القراءة قد احتلت المرتبة الأولى بين مهارات الاتصال التقليدية من حيث توافرها لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة، يليها في المرتبة الثانية مهارة التحدث، ثم في المرتبة الثالثة مهارة الاستماع. أما مهارة الكتابة فقد احتلت المرتبة الرابعة . وتشير هذه النتيجة إلى أن الرؤساء في الشركات المبحوثة يركزون في اتصالهم مع المرؤوسين على الاتصالات الرسمية من قراءة التقارير والشكاوي والتعليمات، أكثر من استخدامهم لمهارات الاتصال الأخرى، حيث تفرض البيروقراطية نمطاً معيناً من الاتصالات الرسمية في مثل هذه المراكز. وجاءت نتائج الدراسة متفقة جزئياً مع ما جاءت به دراسة (الزعبي، 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أن مهارات الاتصال مجتمعة كانت متوافرة بدرجات مختلفة، وجاءت مهارة القراءة في المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها، واتفقت أيضاً مع دراسة (الأسمر، 2000) والتي أشارت نتائجها إلى أن مهارات الاتصال الفعال تتوافر بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في مدينة اربد.. والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع ما جاءت به دراسة (الفارسي، 2001) والتي أشارت نتائجها إلى أن المدراء يمارسون عدة انماط للاتصال الإداري في آن واحـد، الاّ أنها اختلفت مـع دراسـة محسـن وآخرون (Mohsen et.,al. 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أن توافر مهارات الاتصال كانت غير مرضية عموما.

3- أشار تحليل بيانات الدراسة الى أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكافة أبعاد توافر مهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية في الأردن بلغ (3.72). وهذا يعني أن اتجاهات العاملين نحو توافر مهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية كانت إيجابيةً بدرجة مرتفعة. إلا أنها كانت أكبر من حيث درجة التوافر من مهارات الاتصال التقليدية (التحدث، الكتابة، القراءة، الاستماع).

4- أشار تحليل بيانات الدراسة الى أن بعد الصوت قد احتل المرتبة الأولى من بين مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية، ثم تلاه في المرتبة الثانية بعد الحركات يليهما بعد المكان وقد احتل المرتبة الثالثة. أما بعد المظهر فقد احتلت المرتبة الرابعة من حيث مدى التوافر. وجاء بعد الزمان في المرتبة الأخيرة.

5- أشار تحليل بيانات الدراسة الى أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكافة أبعاد فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية في الأردن من وجهة نظر المرؤوسين مجتمعة قد بلغ (3.72). وهذا يعني أن اتجاهات العاملين نحو مستوى فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية كانت إيجابيةً بدرجة مرتفعة.

6- أظهر تحليل بيانات الدراسة أن بعد الاستيعاب كأحد أبعاد فاعلية الاتصال الاداري كان قد حصل على المرتبة الأولى من حيث مدى التوافر، ثم تلاه في المرتبة الثانية بعد الوضوح، يليهما بعد الاستعداد الشخصي وقد احتل المرتبة الثالثة، أما بعد عدم التعرض للعوائق فقد احتلت المرتبة الرابعة، في حين جاء بعد القدرة على نقل الأفكار في المرتبة الخامسة، وجاء بعد القدرة على التنفيذ في المرتبة الأخيرة من حيث مدى التوافر.

7- أظهر تحليل بيانات الدراسة أن لمهارات الاتصال التقليدية دوراً هاماً في فاعلية الاتصال الإداري وترتبط معه بعلاقات ذات أثر متميز، على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلي مجتمع علاقة بين مهارات الاتصال التقليدية وفاعلية الاتصال الإداري، صورة بعديـة منفردة، وبصورة كليـة مجتمعـة،

حيث بلغت قـوة العلاقة (0.816) وبلغـت نسبـة العلاقـة علـى صعيد البعـد المنفرد (مهارة الاستماع) (0.778) وهي أقوى علاقة ارتباط بين هـذا البعـد المستقل وبيـن المتغيـر الكلـي المستقل، وكانت أيضاً مصفوفـة معاملات الارتباط لبقية الأبعاد المستقلة مرتفعة في علاقتها مع البعد التابع (فاعلية الاتصال الإداري). وأشارت النتائج إلى أن لمهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية دوراً هاماً في فاعلية الاتصال الإداري وترتبط معه بعلاقات ذات أثر متميز، على أساس بعدي منفرد، أو على أساس كلـي مجتمع وجـود علاقات ارتباطيـة بين مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية وفاعلية الاتصال الإداري بدرجة متوسطة، وتدال على مدى العلاقة القوية بين المتغير الكلي المستقل والمتغير الكلي التابـع، حيث بلغت قوة العلاقـة على الصعيد الكلي (0.460) وبلغت نسبة العلاقة على صعيد البعد المنفرد (الزمان) (0.433) وهي أقوى علاقة ارتباط بين هذا البعد المستقل وبين المتغير الكلي المستقل، وكانت أيضاً مصفوفة معاملات الارتباط لبقية الأبعاد المستقلة مرتفعة في علاقتها مع البعد التابع (فاعلية الاتصال الإداري). والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (النظامي، 2002) والتي أشارت نتائجها إلى أن مهارات الاتصال (مهارة التحدث، مهارة القراءة، مهارة الكتابـة، مهارة الاستماع) كانت متوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع ما جاءت به دراسة (الحوراني، 2003) والتي أشارت نتائجها أن مهارات الاتصال مجتمعة لدى أفراد عينة الدراسة كانت متوافرة بدرجة عالية.

8- أظهر تحليل بيانات الدراسة ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبـة عن قيمتها الجدوليـة على مستوى دلالة $(a \le 0.05)$ ودرجات حرية (787.4) وأن المتغير المستقل (مهارات الاتصال التقليدية) في هذا النموذج ُتفسر ما مقداره (47.3%) من التباين في الاستعداد الشخصي، و(52.2%) من التباين في عدم التعرض للعوائق، و(46 %) من التباين فـي الوضوح، و(26.4%) مـن التباين فـي القدرة علـى

التنفيذ، و(35.6%) من التباين في الاستيعاب، و(27.8%) من التباين في القدرة على نقل الأفكار، وهي قوى تفسيرية مرتفعة نسبياً.

9- أظهر تحليل بيانات الدراسة أن لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية مجتمعة (مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) أثر هام وذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في فاعلية الاتصال الاداري.

10- أظهر تحليل بيانات الدراسة أن (مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) لها تأثير في الاستعداد الشخصي كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في الاستعداد الشخصي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (داوود وفريحات، 1997) التي أجريت في الأردن وتوصلت الـى وجود ارتباط قوي بيـن مدى توافر مهارات الاتصال وفاعلية المرشد فـي تقديـم الخدمـات الارشاديـة. كمـا نتائج الدراسة مـع دراسة تونج (Tongue,2005) التي أجريت في الولايات المتحدة وتوصلت الى وجود علاقة هامة وذات دلالة بين مدى توافر مهارات الاتصال وفاعلية ادارة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى في عيادات العظام.

11. أشار تحليل بيانات الدراسة الى أن مهارات الاتصال التقليدية (مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث، مهارة القراءة) لها تأثير في عدم التعرض للعوائق، ومما يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توافر مهارات الاتصال التقليدية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية الأردنية في عدم التعرض للعوائق. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبد الرحيم وشباطات،2003) التي أجريت في سلطنة عمان، وتوصلت الى أن مهارات الاتصال كانت متوافرة لدى أفراد عينة الدراسة. الا أنها تعارضت مع دراسة

(غطاشة، 2002) التي أجريت في الأردن، التي توصلت الى أن مهارات الاتصال لم تكن متوافرة لدى أفراد عينة الدراسة.

12. أشار تحليل بيانات الدراسة الى أن (مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) لها تأثير في الوضوح كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وأظهر تحليل البيانات أن (مهارة القراءة) ليس لها تأثير فـي الوضوح كبعـد من أبعاد فاعليـة الاتصال الإداري، أستناداً إلى قيمة (t) المحسوبة وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$). وتعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ترافادو (Travado, 2005) التي أجريت جنوب أوروبا، وخلصت الى أن مهارات الاتصال كانت متوافرة وبدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة.

13. أشار تحليل بيانات الدراسة الى أن (مهارة الكتابة، مهارة التحدث) لها تأثير في القدرة على التنفيذ كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وبين تحليل البيانات أن (مهارة القراءة، مهارة الاستماع) ليس لها تأثير في القدرة على التنفيذ، أستناداً إلى قيم (t) المحسوبة وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة a (≤ 0.05).

14. أظهر تحليل بيانات الدراسة أن (مهارة الكتابة، مهارة التحدث) لها تأثير في الاستيعاب كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وأشار التحليل الى أن (مهارة القراءة، مهارة الاستماع) ليس لها تأثير في الاستيعاب كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، أستناداً إلى قيم(t) المحسوبة وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

15. أشار تحليل بيانات الدراسة الى أن (مهارة الكتابة، مهارة الاستماع) لها تأثير في القدرة على نقل الأفكار كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، وأشار التحليل أيضاً الى أن (مهارة القراءة، مهارة التحدث) ليس لها تأثير في القدرة على نقل الأفكار كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، أستناداً إلى قيم(t) المحسوبة وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

16. أظهر تحليل بيانات الدراسة ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة

($a \leq 0.05$) ودرجات حرية (785.6)، وأن المتغير المستقل (مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية) في هذا النموذج ُتفسر ما مقداره (63.3%) من التباين في الاستعداد الشخصي، و(54.1%) من التباين في عدم التعرض للعوائق، و(31.6%) من التباين في الوضوح، و(38.4%) من التباين في القدرة على التنفيذ، و(26.2%) من التباين في الاستيعاب، و (28.1%) من التباين في القدرة على نقل الأفكار، وهي قوى تفسيرية مرتفعة نسبياً.

17. بينت الدراسة أن هناك أثر هام ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لمدى توافر مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لكافة أبعاده (عدا بعد المظهر) في فاعلية الاتصال الاداري لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو الغنم، 2002) التي أجريت في الأردن، وخلصت الى وجود ارتباط قوي وذو دلالة بين فاعلية الاتصال الاداري ومهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية لدى أفراد عينة الدراسة. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة فارونا (Varona, 2002) التي أجريت في غواتيمالا، وتوصلت الى وجود علاقة دالة احصائياً بين مدى توافر مهارات الاتصال والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

18. أظهر تحليل بيانا لدراسة أن (المظهر، الحركات، التصرفات) هي أكثر متغيرات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية تأثير في الاستعداد الشخصي كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، في حين أشارت النتائج أن (الزمان، المكان، والصوت) ليس لها تأثير في الاستعداد الشخصي، حيث كانت قيم (t) المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

19. أشار تحليل بيانات الدراسة الى أن (الزمان، المكان، الصوت، الحركات، التصرفات) هي أكثر متغيرات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية تأثير في عدم التعرض للعوائق كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري،، في حين أشارت النتائج أن (المظهر) ليس لها تأثير في عدم التعرض للعوائق، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$). واتفقت

نتائج الدراسة مع دراسة ديبرا (Debra, 2006) التي أجريت في الولايات المتحدة، وتوصلت الى وجود علاقة ذات دلالة بين السلوك غير اللفظي وتحسين ادارة نوعية الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

20. أظهر تحليل بيانات الدراسة أن (التصرفات، الزمان، المكان، الصوت) هي أكثر متغيرات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية تأثير في الوضوح كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، في حين أشارت النتائج أن (المظهر، الحركات) ليس لهما تأثير في الوضوح، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

21. أظهر تحليل بيانات الدراسة أن (التصرفات، المكان، الصوت) هي أكثر متغيرات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية تأثير في القدرة على التنفيذ كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، في حين أشارت النتائج أن (الزمان، المظهر، الحركات) ليس لهما تأثير في القدرة على التنفيذ، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

22. أشار تحليل بيانات الدراسة الى أن (التصرفات، الزمان، المكان) هي أكثر متغيرات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية تأثير في الاستيعاب كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، في حين أشارت النتائج أن(المظهر، الصوت، الحركات) ليس لها تأثير في الاستيعاب، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

23. أظهر تحليل بيانات الدراسة أن (التصرفات، الزمان، الصوت) هي أكثر متغيرات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية تأثيراً في القدرة على نقل الأفكار كبعد من أبعاد فاعلية الاتصال الإداري، في حين أشارت النتائج أن (المكان، المظهر، الحركات) ليس لها تأثير في القدرة على نقل الأفكار، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة غير معنوية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

2.5 خلاصة النتائج

فيما يلي ملخص بأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1- أشار تحليل بيانات الدراسة الى ان مهارات الاتصال التقليدية مجتمعة (مهارة القراءة، مهارة الاستماع، مهارة الكتابة، مهارة التحدث) لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوافرة وبدرجة مرتفعة وأن مهارة القراءة كانت أكثر المهارات توافراً.

2- أشار تحليل بيانات الدراسة الى ان ابعاد مهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية المبحوثة، من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوافرة بدرجة مرتفعة، وان بعد الصوت قد احتل المرتبة الاولى من بين مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية من حيث درجة التوافر.

3- اشار تحليل بيانات الدراسة الى ان ابعاد فاعلية الاتصال الاداري لدى الرؤساء في الشركات الاستخراجية المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوافرة بدرجة مرتفعة وان بعد الاستيعاب قد حصل على المرتبة الاولى من حيث مدى التوافر.

3.5 التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. عقد الدورات التدريبية للرؤساء العاملين في الشركات الإستخراجية المبحوثة لتدريبهم على أهمية توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) وانعكاساتها على طبيعة العلاقة التي تربطهم بالمرؤوسين.
2. توعية الرؤساء في الشركات الإستخراجية المبحوثة بأهمية مهارة الاستماع كأحد مهارات الاتصال التقليدية، زما تؤديه من دور فاعل في تحسين مستوى فاعلية الاتصال الإداري، ورفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وخلق التوجهات الايجابية لديهم نحو العمل.

3. توعية الرؤساء العاملين في قطاع الشركات الإستخراجية المبحوثة بأهمية مهارة الكتابة في تعزيز فاعلية الاتصال الإداري بين الرئيس والمرؤوس، لما لهذه المهارة من دور ايجابي في الحد من الغموض والالتباس في عملية الاتصال الكتابي في المنظمة.

4. الاهتمام بعناصر الرسائل غير اللفظية، بالشكل الذي يحدث الأثر الإيجابي والعلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوس، التي من شأنها إيجاد المناخ التنظيمي المناسب لدفع الطاقات المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وتوخي الدقة في استقراء مدلولات هذه العناصر لدى الآخرين. ومراعاة الانسجام التام بين الأقوال والأفعال، حتى تكتسب المصداقية والثقة لدى الآخرين، وتنعكس آثارها الإيجابية على فاعلية عملية الاتصال والمنظمة بشكل عام .

5. الاهتمام بعنصر المكان في المنظمات الإدارية، وما ينطوي عليه من ترتيب للعناصر المادية، والمساحات الفاصلة بين أطراف عملية الاتصال بالطريقة التي تحدث الأثر المرغوب وبناء جسور الثقة مع الآخرين.

6. مراعاة الدقة في استخدام التوقيت المناسب خلال عملية الاتصال الإداري بين الرئيس والمرؤوس، لما لذلك من أثر ايجابي على طبيعة العلاقة مع الموظفين، كون طول فترة الانتظار للاتصال مع الرؤساء، وعدم الدقة في التوقيت يؤدي إلى انعدام الرغبة في الاتصال.

7. توعية الرؤساء في الشركات الإستخراجية المبحوثة بأهمية عنصر المظهر كأحد مهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية في تحسين مستوى فاعلية الاتصال الإداري، وما يتطلبه هذا العنصر من اهتمام بالشكل الخارجي للفرد، وما يتركه ذلك من آثار ايجابية على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

8. إجراء المزيد من الدراسات لبيان اثر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على متغيرات إدارية أخرى، كالالتزام التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، ولبيان العلاقة بين إدراك الأفراد لمهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية، والمتغيرات الديموغرافية، والعلاقة بين إدراك الأفراد لفاعلية الاتصال الإداري والمتغيرات الديموغرافية.

المراجـع

أ- المراجع باللغة العربية:

أبو صواوين، راشد محمد،(2005) **تنمية مهارات التواصل الشفوي (التحدث والاستماع) لدى طالبات السنة الرابعة بقسم الإعلام التربوي بكلية التربية النوعية بجامعة الأقصى بدولة فلسطين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية النوعية، جامعة الأقصى.

أبـو الغـنم، خالد، (2002)، أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري لـلإدارات الحكومـية فـي لـواء ذيبان: دراسة ميدانية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد (17)، عدد(7). ص 223-257.

إدريـس، ثابـت عـبد الـرحمن والمرسي، جمال الدين محمد (2005)، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، ط 1، الإسكندرية: الدار الجامعية.

احمـد، محمـد الأمين موسى(2003)، **الاتصال غير اللفظي في القرآن الكريم**، ط1 الشارقة: دائرة الثقافة والإعلام.

الأسمر، هنادي (2000)، "**مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسـية الحكومـية والخاصة في اربد**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية: جامعة اليرموك.

الـين، مادلين بيرلي، أنطوانيت د. لوشا (2001)، **الإنصات: فهم ما وراء الكلمات**، ترجمة: هالة صدقي، ط1، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

بـلال، محمـد إسماعيل (2005)، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، ط 2، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

ثورن، بول (1988)، "سلوك المديرين: حتى يكون للكلام تأثيره، فليس المهم ما يقال وإنما الكيفية التي يقال بها"، **مجلة عالم الإدارة**، مجلد (13)، عدد (4)، ص 38.

الدرويش، أنيسة والعماري، بدرية(2003)، "الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتـصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم بدولة قطر"، **مجلة العلوم التربوية**، مجلد (30)، عدد (3)، ص 19-56.

الجوهـر، محمـد ناجي(2000)، **الاتصال التنظيمي**، ط1، العين، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

حجـاب، محمـد(2003)، **مهـارات الاتصال للإعلاميين والتربويين والدعاة**، ط3، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

حريم، حسين(2004)، **السلوك التنظيمي**، ط 2، عمان: دار الحامد للنشر.

الحورانـي، حـابس(2003)، **مهـارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظـة اربـد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

الخـصاونة، باتريـشا(1998)، **مشاكل الاتصال بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

خـوالدة، أحمـد محمـد(2002)، " **معوقات الاتصال التي تواجه مديري المدارس الأساسية في محافظة جرش**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

داود، نـسيمة، وفـريحات، شـيرين(1997)، " العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المرشد وجنسه وعدد سنوات خبرته وفاعليته في تقديم خدمات الإرشاد كما يـراها المسترشدون"، **دراسات العلوم التربوية**، مجلد(1)، عدد(24)، ص 47-56.

دليو، فضيل(2003)، **اتصال المؤسسـة**، ط1، القاهـرة: دار الفجر للنشر.

الـربابعة، إبـراهيم محمـد(1996)، " **نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الـثانوية وأثره على علاقاتهم مع المعلمين في محافظة عجلون** "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

الزعبـي، خالـد(2005)، مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية لدى الرؤسـاء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، مجلد(32)، عدد(2) ص 147-187.

زيـاد، مسعد محمد(2006)، **مهارات الاستماع وكيفية التدريب عليها**، متوفر عبر Google Search "مهارة الاستماع"، www.drmosad.com.02.25 .

الـسرحان، محمـود قظام(2000)، **مهارات الاتصال**، ط 1، عمان: وزارة الشباب، مطابع المؤسسة الصحفية الأردنية: الرأي.

سـعد، إسماعيل(2004)، **الاتصال الإنساني في الفكر الاجتماعي**، ط1، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشـر والتوزيع.

سـكوت، ادرو(1996)، **إرضـاء العمـيل: النصف الآخر لوظيفتك**، ترجمة: ناصر العديلي وخالد مرزوق، ط1، الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية.

الـصيرفي، محمـد(2005)، **السلوك التنظيمي**، ط 1، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشـر والتـوزيع.

الطائي، محمد عبد حسين(2005)، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، ط1، عمان: دار وائل للنشـر والتـوزيع.

طه، هيثم(2006)، **اكتساب القراءة والكتابة: البعد التطوري والتفكيري**، متوفر عبر Google Search " القراءة "، www.tzafonet.org.il02.25..

عايـد، محمـد دخيل(2004)، " **معـوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطـاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسـبل التغلب عليه** "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

عـبد الـرحيم، أحمد وشباطات، محمود(2003)،" استخدام طالبات تخصص التربية الاسـلامية فـي كلية التربية بجامعة السلطان قابوس مهارات الاتصال "، جامعة البحرين، **مجلة دراسات العلوم التربوية والنفسية**، مجلد (4)، عدد (3)، ص119-148.

عليان، ربحي والدبس، محمد(1999)، **وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات**، ط1، عمان : دار صفاء للتوزيع والنشر.

علـيان، ربحي والطوباسي، محمد(2005)، **الاتصال والعلاقات العامة، ط1**، عمان: دار صفاء للنشـــر والتـوزيع.

علـيوة، سـيد(2002)، **بـرنامج مهارات الاتصال**، ط 1، جمهورية مصر العربية، المنصورة: مكتبة جزيرة الورد.

العمـيان، محمـود سـلمان(2002)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عـويس، محمـد(1999)،" **بناء برنامج لتنمية مهارات الاستماع الناقد لدى طلاب المـرحلة الـثانوية العامـة ومدى فاعليته في تحقيق أهدافه** "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.

الغافـري، سـالم بن سليمان(2001)،" **معوقات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس وطلـبة الدراسـات العليا في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان** "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

غـريب، عبد السميع غريب(2004)، **الاتصال والعلاقات العامة**، ط2 ، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع.

غطاشـة، ميسون سعيد(2002)، " **مدى رضا معلمي المرحلة الأساسية عن وسائل الاتـصال الاشـرافية في مدارس محافظة جرش** "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

غـيث، وليد حسن(1996)،" **أثر أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديـريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الادارية القيادية لمديـري المـدارس ومديـراتها الثانوية الحكومية في محافظة عمان** "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية.

الفارسـي، عبدالله بن علي(2001)،" **تصورات مديري المدارس الحكومية نحو نمط الاتصال الإداري السائد بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان** "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

القريوتـي، محمـد قاسم(2000)، **السلوك التنظيمـي**، ط3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 217-200.

المغربـي، كامـل محمـد(2004)، **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط 3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

ماكمـيلان، سـاندي(2000)، **كـيف تنمي قدرتك على الاتصالات**، ترجمة: سامي سلمان، عمان : بيت الأفكار الدولية.

ماهر، أحمد(2004)، **كيف ترفع مهاراتك الإداريـة في الاتصال**، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

محمـد، إبـراهيم علي(2004)، " فاعلية برنامج تعليمي في تنمية مهارات الاستماع لـدى طلاب الصف الثاني الاعدادي في دولة البحرين "، جامعة البحرين، **مجلة دراسات العلوم التربوية والنفسية**، ، مجلد (5)، عدد (3)، ص215-138.

مـسمار، بـسام عـبدالله(2003)، الـسلوكيات اللفظية للمدرس في دروس التربية الرياضية بيـن الواقع والتفعيل، **مجلـة دراسات العلوم التربوية**، المجلـد (30)، العدد (2)، ص43-78.

المعروف، صبحي والحديثي، زينات(2003)، " أثر برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتـصال الإرشادية فـي المقابلة "، **مجلة مركز البحوث التربوية**، السنة الثانيـة عشر، العدد (24)، ص 139-165.

النظامـي، نانـسي(2002)، "**مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة** "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.

هـلال، محمـد عبد الغني(1999)، **مهارات الاتصال: فن الاستماع والحديث**، ط3، القاهـرة: مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع.

ب - المراجع باللغة الانجليزية :

Agunis, Herman and Simonsen Melissa, et al.,(1998)" Effects of Nonverebal Behavior on Perceptions of Power bases**". Journal of Social Psychology**, Vol. 138,No.4, PP.445.

Avan, B., Raza Syed, Afridi H.,(2005) " Residents Perceptions of Communication Skills in Postgrduate Medical Training Programs of Paksitan ", **Journal of Postgraduate Medicine**, Vol. 51, Issue 2.

Bovee, Courtland L. and Thill, John V**.**(2003)**, Business Communicatioin Today**, ed 7, New Jersey: Prentic Hall.

Burnett, Ann and Badzinski, Diane M.(2005) " Judge Nonverbal Communication on Trail : Do Mock Trail Jurors Notice ", **Oxford Journals, Journal of Communication,** Vol. 55, No. 2, pp 209-224

Chandan, Jit S.,(2005) Organizational Behavior, ed 3, New Delhi, Vikas Publishing House PVT LTD.

David, Buchanan and Huczynski, Andrzej (2004), **rganizational Behaviour: An Introductory Text**ed 5, London: Prentic Hall.

Daft, Richard L. and Noe, Raymond A.(2001), **Organizational Behaviour**, ed 1, New York, Harcourt College.

Debra, Roter, et. al.(2006),"The Expression of Emotion Through Nonverbal Behavior in Medical Visits: Mechanism and Outcomes", **Journal of General Internal Medicine**, Vol. 21, NO. 2, pp 28-34.

Demorest, Linda. S, and Grady, Deona, (2002) **"Leadership Communications; Intellect; Executive ability, Women in Business**", Vol. 54, Issue 1. Ebsco.

El-Uteibi, Subhi (2005), **Effective Communication and Personal Business Skills**, ed 1, Amman: Dar Al Hammed.

Leif, Stromwall, Hartwig Maria, Granhag Par Anders (2006), "To Act Truthfully : Nonverbal Behaviour and Strategies During A Police Interrogation ", **Journal of Psychology, Crime & Law**, Vol. 12, Issue 2.

Lesikar, Raymond and Pettit, John (2003), **Business Communication**, ed 6, New Delhi, A. I. T. B. S.

Madhukar, R. K. (2003), **Business Communication and Customer Relations**, ed 2, New Delhi, Vikas Publishing House Pvt Ltd.

Mohan J., Dutta-Bergman, (2005) " The Relation Between Health-Orientation, Brovider-Patient Communication, and Satisfaction", **Journal of Health Communication**, Vol. 18. Issue 3, Ebsco.

Mohsen,Tavakol, et.,al., (2005) " A Quantitaive Survey of Intern's Knowledge of Communication Skills : An Iranian Exploration ", **BMC Medical Education Journal**, Vol. 5, Issue 1.
Mongrain, Myriam and Lisa C., Vettese (2003)," Conflict over Emotional Expression: Implications for Interpersonal Communication", **Personality and Social Psychology Bulletin**" Vol. 29, No. 4, pp 545-555.
Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W. (2004), **Organizational Behaviour: Managing People and Organizations**, ed 7, New York, Houghton Mifflin Company.
Morton, Thomas A. and Julie M. Duck, (2001) " Communication and Health Beliefs: Mass and Interpersonal Influences on Perceptions of Risk to Self and Others", **Journal of Communication Research**, Vol. 28, No. 5, pp 602-626.
Nasro, Masoud, (2001) **Communication skills**, ed 1, Amman: Al-Safa Publishing.
Ober, Scot, (2003) **Contemporary Business Communication**, ed 5, New York, Houghton Mifflin Company.
Ricky W, Griffin, (1999) **Management**, ed 6, New York: Houghton Mifflin Company, pp . 562.
Schilling, Dianne, (2005) **Be An Effective Listener**, Google Search, "Listening", www. Womens Media.Com, 23.11.
Singh, Yogendra and Pandey, Mamta, (2004) **Principles of Organizational Behavior**, ed 1, New Delhi, A. I. T. B. S.
Sundarm, D. S, Webester. Synthia, (2000) " The Role of Nonverbal Communication in Service Ecounters", **Journal of Service Marketing,** Vol. 14,No. 5, pp 381-384.
Teny Fatt, James, (1998) "Detecting Deception Through Nonverbal Gues Gender Differences", **Journal of Equal Opportunities International**, Vol. 71, No. 2, pp 1-4.
Thill, John V. and Bovee, Courtland L., (2005) **Excellence in Business Communication**, ed 6, USA: Person Prentice Hall.
Tongue, John R. and Howard, R. Epps and Laura L., (2005) Forese, "Communication Skills for Patient-Centered Care", **Journal of Bone & Joint Surgery.** JBJS. Org., Vol. 87-A, No. 3.
Tony, Suzuki Laidlaw, et. al., (2006) "Relationship of Resident Characteristics, Attitudes, Prior Training and Clinical Knowledge to Communication Skills Performance", **Journal of Medical Education**, Vol. 40, Issue 1, pp 18-25.
Travado, Luzia, et. Al (2005). "Physician – Patient Communication Among Southern European Cancer Pyssicians: The Influence of Orientation and Burnout", **Psycho – Oncology Journal**, Vol. 14, Issue 8, pp 661-670.

Varona, Federico,(2002) " Conceptualization and Management Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three GUATEMALAN Organizations ",**Amarican Communication Journal**, Vol. 5, Issue 3.

Vaughn, Sharon and Meaghan, Edmonds, (2006) "Reading Comprehention for Older Readers", **Journal of Intervention in School and Clinic**, Vol. 41, No. 3, pp. 131-137.

Veronica, Thomas and Tom, Cohn, (2006) " Communication Skills and Cultural Awareness Courses for Healthcare Professionals who Care for Patients with Sickle Cell Disease ", **Journal of Advanced Nursing,** Vol. 53, Issue 4, pp 480-488.

Yamaguchi, Ikushi, (2005) "Interpersonal Communication Tactics and Procedural Justice for Uncertainty Management of Japanese Workers**", Journal of Business Communication**, Vol. 42, No. 2, pp 168-194.

ملحق رقم (أ)

استبانة الدراسة